

Estilo de Liderança dos docentes de uma Instituição Pública de Ensino na Paraíba

Leadership style of teachers at a Public Educational Institution in Paraíba

Geymeesson Brito da Silva

Universidade Federal de Pernambuco
geimerson57@gmail.com

Rubenia de Oliveira Costa

Universidade Federal de Campina Grande
rubeniaadm@gmail.com

Ana Maria Vicente da Silva

Universidade Federal de Pernambuco
ana.vicentesilva@ufpe.br

Herlane Chavez Paz

Universidade Federal de Pernambuco
herlanepaz@hotmail.com

RESUMO

A liderança docente se configura como uma temática relevante na área dos estudos organizacionais, sendo constituída como um fenômeno complexo e multidimensional. Buscando a disseminação desse fenômeno, o presente estudo buscou analisar a percepção dos discentes sobre o estilo de liderança dos docentes do Campus João Pessoa do IFPB. Para tanto, foi utilizado um questionário online (survey), desenvolvido e estruturado no Google Forms que contou com amostra final de 121 respondentes (n=121). Os dados foram tratados com o auxílio do software SPSS e analisados por meio de estatísticas descritivas básicas, como frequência, média e desvio-padrão. Os resultados demonstram relevância na temática abordada, pois observou-se que o estilo de liderança docente com maior índice de adesão no Campus João Pessoa do IFPB é a liderança transacional. Por fim, os dados não refletem a realidade da liderança docente de outros Institutos Federais como um todo ou dos outros campis do IFPB, mas sim uma realidade do Campus João Pessoa.

Palavras-chave: Liderança. Estilos de Liderança. Liderança Docente.

ABSTRACT

Teacher leadership is a relevant topic in the area of organizational studies, being constituted as a complex and multidimensional phenomenon. Seeking to disseminate this phenomenon, the present study sought to analyze students' perception of the leadership style of teachers at IFPB's João Pessoa Campus. To this end, an online questionnaire (survey) was used, developed and structured in Google Forms, which had a final sample of 121 respondents (n=121). The data were processed with the aid of SPSS software and analyzed using basic descriptive statistics, such as frequency, mean and standard deviation. The results demonstrate relevance to the topic addressed, as it was observed that the teaching leadership style with the highest adherence rate

on the IFPB Campus João Pessoa is transactional leadership. Finally, data do not reflect the reality of teaching leadership at other Federal Institutes as a whole or at other IFPB campuses, but rather a reality at the João Pessoa Campus.

Keywords: Leadership. Leadership Styles. Teaching Leadership.

1. INTRODUÇÃO

A liderança está presente na sociedade desde as civilizações antigas, sendo essa uma abordagem renovada e discutida como uma temática atual, a qual pode ser considerada um fenômeno amplo e complexo (Rodrigues et al., 2019). A disseminação desse fenômeno está relativamente associada às transformações econômica, social e/ou tecnológica que ocorrem na sociedade, as quais têm provocado alterações em todos os tipos de organizações (Sousa & Correia, 2022).

De acordo com Robbins (2006), a liderança está centrada na capacidade de influenciar indivíduos à realização de um objetivo comum. Para Maximiano (2011), a liderança é entendida como o processo de conduzir ações ou influências do comportamento de outras pessoas. A liderança pode ser definida pela facilidade em conduzir um grupo, norteando suas ações e decisões, transformando o grupo em ativo de resultados.

Para Peter Drucker (1996), pai da administração moderna, a principal característica de um líder é a capacidade de influenciar os seus seguidores. Nessa perspectiva, a liderança pode ser definida pela capacidade de influenciar pessoas, garantindo assim a cooperação, o bem comum e o alcance dos objetivos previamente estabelecidos (Silva & Reis, 2016). A liderança está diretamente relacionada ao ato de influenciar, ou seja, a influência deve funcionar para que um grupo caminhe no mesmo sentido, na busca de objetos comuns ou organizacionais.

As discussões sobre a liderança se ampliam em relação às organizações, principalmente em termos de gestão. Nos estudos organizacionais, é de costume, associar o líder à cargos de gerência ou direção (Abbade & Brenner, 2009). No entanto, os ocupantes desses cargos não necessariamente são capazes de influenciar seus subordinados a se motivarem no sentido de atingirem os objetivos grupais da organização.

Na literatura, a liderança é considerada um ativo de grande importância no desenvolvimento de processos de gestão e direção, também concebida como um elemento fundamental para a eficácia organizacional (Northouse, 2013). Pessoa et al. (2018) relatam que os gerentes atuam dentro de uma organização com a função de planejar, organizar, dirigir e controlar as tarefas que são realizadas pelos demais colaboradores. Poleza, Pereira e Cunha (2021) destacam que o papel de um dirigente exige um raciocínio analítico desenvolvido e a

sua personalidade pode influenciar o posicionamento dos colaboradores e as tomadas de decisão.

Além disso, as organizações estão preocupadas em melhorar seus processos e ofertas, mas também em encontrar oportunidades potenciais de avanços (Scheepers & Storm; 2019), principalmente nas instituições de ensino. Medeiros (2012) destaca que os líderes docentes são figuras cruciais para a obtenção de resultados de sucesso no processo de ensino e aprendizagem.

A liderança docente busca passar por todos os departamentos e depende de diversos fatores, como por exemplo, o estilo de liderança dos gestores (Rodrigues et al., 2019). Os líderes desempenham papéis e possuem características especiais, os requisitos de liderança dependem da época e do lugar, bem como das pessoas e das situações (Schley et al., 2015). Assim, a liderança docente se configura como uma temática relevante na área dos estudos organizacionais, sendo constituída como um fenômeno complexo e multidimensional (Poleza, Pereira & Cunha, 2021).

Voltando-se para a esfera educacional, especificamente, aa instituições públicas de ensino superior, a exemplo do Instituto Federal da Paraíba (IFPB), os líderes ganham destaque devido à importância de suas atuações. Para Romão (2018), o foco da liderança docente é relevante pois como qualquer outra organização, as instituições de ensino também precisam de pessoas que assumam os trabalhos de chefia ou coordenações, e o mais comum é que esse papel seja assumido pelos docentes.

Mediante a relevância da liderança docente, surge o seguinte questionamento: Qual a percepção dos discentes sobre o estilo de liderança dos docentes do Campus João Pessoa do IFPB? Diante do exposto, o presente estudo objetiva analisar a percepção dos discentes sobre o estilo de liderança dos docentes do Campus João Pessoa do IFPB. Para tanto, delineou-se os seguintes objetivos: (a) caracterizar o perfil dos discentes; (b) identificar as características de liderança docente a partir da percepção discente; e (c) verificar estilo de liderança docente com maior índice de adesão no Campus João Pessoa.

Assim, o estudo se justifica em virtude da relevância que a temática apresenta e pelo importante papel do líder nas organizações, além do interesse em analisar como a liderança docente vem sendo abordada nas instituições públicas de ensino (Rodrigues et al., 2019), a exemplo do IFPB. A pesquisa torna-se relevante ao buscar contribuir para o entendimento e compreensão sobre os estilos de liderança docente no ambiente educacional, sobretudo, em instituições de ensino, as quais assumem a função de transformação nos sistemas educativos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONCEITUANDO A LIDERANÇA

A liderança pode ser considerada um papel social muito importante na nossa sociedade, a qual vem seguindo alguns princípios básicos. No decorrer da história, a liderança foi reconhecida como um dos aspectos mais importantes da atividade humana. Conforme Figueiredo et al. (2022), no enfoque organizacional, não existe um conceito único sobre liderança, fato justificado pela existência de uma infinidade de teorias que versam sobre esse fenômeno, o que torna o seu processo de interpretação e prática ainda mais complexo. Portanto, existe uma vasta literatura com várias abordagens teóricas e metodológicas.

Na literatura, o conceito de liderança pode ser definido como a arte de mobilizar os outros para que estes queiram lutar por aspirações compartilhadas (Kouzes & Posner, 2013). Deste modo, existem várias definições sobre a liderança, as quais têm proporcionado um entendimento contínuo, conforme a visão de quem a estuda (Lacombe & Heilborn, 2008). Nessa perspectiva, o Quadro 1 apresenta um conjunto de definições, de modo mais abrangente, sobre a disseminação da liderança ao longo das últimas décadas.

Quadro 1 – Definições da liderança.

Autores/Teóricos	Definições
Tannenbaum, Weschler e Massarik (1961)	Define-se a liderança como uma influência interpessoal, exercida em situação e direcionada para os processos de comunicação, rumo ao alcance de um objetivo específico ou vários objetivos. Liderança sempre envolve tentativas da parte do líder (influenciador) a fim de afetar (influência) o comportamento de um seguidor (influência), ou seguidores, em situação.
Burns (1978)	A liderança é exercida quando pessoas com certos motivos e propósitos mobilizam, em competição ou conflito com outras pessoas, recursos institucionais, políticos e psicológicos, visando despertar, engajar e satisfazer os motivos dos seguidores.
Bass (1990)	Liderança é uma interação entre dois ou mais membros de um grupo que frequentemente envolve uma estruturação e reestruturação da situação e das percepções e expectativas dos membros.
Yukl e Van Fleet (1990)	Liderança é vista como um processo que inclui influência sobre: os objetivos de tarefa e estratégias de um grupo ou organização; as pessoas na organização, de modo que estas implementem as estratégias e alcancem objetivos; a manutenção e identificação do grupo; e sobre a cultura da organização.
Rost (1993)	Liderança é um relacionamento de influência entre líderes e seguidores que tem a intenção de mudanças reais que reflitam seus propósitos mútuos.
	Liderança é um fenômeno complexo que toca em muitos outros processos organizacionais, sociais e pessoais. Ela se baseia em um processo de influência, por

Bolden (2004)	meio do qual as pessoas são inspiradas a trabalhar na direção dos objetivos grupais, não por meio de coerção, mas de motivação pessoal.
Yukl (2010)	Liderança é o processo de influenciar outros a compreender e concordar ao ponto que é necessário ser feito e sobre o modo de fazê-lo, e o processo de facilitação dos esforços individuais e coletivos voltados à realização de objetivos compartilhados.
Northouse (2013)	Liderança é um processo por meio do qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos a alcançar um objetivo comum.

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

A partir do exposto no Quadro 1, percebe-se que a liderança se refere a uma relação de interdependência entre líderes e liderados. Tais relações se voltam sobre o processo de influência, explorando as interações entre os diversos integrantes de um grupo (Rosa et al., 2021). Nessa perspectiva, Bendassolli, Magalhães e Malvezzi (2014) destacam que a liderança é um processo, envolve influencia entre as outras pessoas, ocorre em grupos, envolve a busca de mudanças reais e a realização de objetivos comuns. A influencia diz respeito ao modo como os líderes afetam seus liderados e ao processo pelo qual estes últimos se afetam mutuamente.

Outro aspecto relevante da liderança é o fato de ela acontecer em grupos, nos quais existem líderes e seguidores, vislumbram uma dinâmica de legitimação e reconhecimento mútuos (Northouse, 2013). O processo de influência acontece no estabelecimento de objetivos de tarefa e estratégia, na sua implementação, nos comportamentos do grupo e na cultura da organização (Yukl, 2010). Desse modo, a atividade do líder consiste no exercício de influência sobre um grupo, de modo que possa fazer com que os integrantes articulem o alcance dos objetivos propostos pela organização.

A liderança envolve trocas, interações face a face no interior de grupos e organizações, envolve o estabelecimento do alcance de objetivos organizacionais ou comuns, sendo o líder percebido como alguém que pode potencializar o instrumento para que isso aconteça (Bendassolli, Magalhães & Malvezzi, 2014). Além disso, os líderes devem observar o meio na qual suas organizações estão inseridas para uma melhor compreensão do papel influenciador.

O líder deve proporcionar autonomia, interação com a equipe, encorajar novas ideias e criatividade, respeitar a individualidade e conceder qualidade de vida ao liderado. Contudo, o líder, não é, necessariamente, a pessoa designada em cargos formais, tampouco se concentra em um pequeno conjunto de pessoas no topo da pirâmide organizacional.

Nessa linha de raciocínio, a liderança representa as tendências contemporâneas nas teorias e modelos organizacionais, sendo as teorias mais conhecidas: a teoria de traços da liderança; os estilos de liderança; situacional ou contingencial; carismática, transformacional e

transacional; estilos gerenciais. Diversas teorias e diferentes formas de pensamento são apresentados referente a esse fenômeno e que ao longo do tempo desenvolveu sua abrangência e interdependência.

2.2 ESTILOS DE LIDERANÇA

A primeira onda de estudos sobre liderança focou no comportamento gerencial e se embasava nas noções de liderança que buscavam compreender as características da liderança eficaz (Behrendt, Matz & Goritz, 2017). Para Fonseca, Porto e Barroso (2015), o comportamento dos líderes é importante e, sendo considerado um conjunto de comportamentos que possibilita aos subordinados de funções gerenciais realizarem as atividades executadas pelos membros de uma equipe de trabalho.

Os estudos sobre liderança são importantes, pois o processo de mudança organizacional vem sendo influenciado pelo líder, o qual exerce importante papel na construção de espaços nas organizações, que torna possível a facilitação das discussões e questionamentos dos grupos (Arruda, Chrisóstomo & Rios, 2010). Os estudos centrados no estilo de líder tratam sob a abordagem comportamental que buscam examinar as diferenças em padrões de comportamento com Kurt Lewin sendo um dos pioneiros da abordagem comportamental (Lewin, Lippitt & White, 1939).

A literatura sobre estilos de liderança é ampla e reporta-se à análise comportamental do líder em relação aos seus liderados. O líder é um dos principais responsáveis pelo sucesso da organização, seja de qualquer natureza, pública ou privada (Silva, Silva & Sousa, 2019). Nessa perspectiva, Abbade e Brenner (2009) destacam que cada gerente ou dirigente organizacional possui seu próprio estilo de liderança. Afinal, cada indivíduo apresenta comportamentos que os diferem dos demais, surgindo assim os diversos tipos de liderança por eles utilizados.

Para Maximiano (2011), o estilo de liderança é entendido como um conjunto de comportamentos que representam um enfoque do líder na forma de lidar com seus liderados. Vale ressaltar que esses comportamentos podem ser moldados à medida que o líder centraliza ou compartilha autoridade com os liderados (Scheepers & Storm, 2019).

Nesse sentido, novas teorias a respeito dos estilos de liderança se fundamentam nos estudos organizacionais, onde pode ser analisado o perfil do líder, a percepção dos liderados e o ambiente que estão inseridos. Assim, os estilos de liderança mais conhecidos na literatura, encontram-se na ênfase a transformacional, transacional e laissez-faire - não transacional.

Os estilos de **liderança transacional e transformacional** surgiram nos escritos de Burns (1978) e Bass (1985), além dos estudos de Yukl (2010) e Northouse (2013) que também

são representantes desse estilo de liderança. Em síntese, Burns (1978) desenvolveu sua teoria a partir dos conceitos de trocas líder-liderado e defendeu que estes se conectam a partir de valores, metas e motivos compartilhados.

Nessa perspectiva, Bass (1995) associou as diferenças entre comportamentos de gestão (transacional) e de liderança (transformacional). As atividades da gestão seriam associadas à liderança transacional, e os comportamentos de liderança propriamente ditos corresponderiam à dimensão transformacional do líder. Os estilos de liderança transacional e transformacional não podem ser vistos como abordagens opostas e, sim como complementares. No tocante a discussão, Bendassolli, Magalhães e Malvezzi (2014) apontam as principais diferenças entre os estilos de liderança transacional e transformacional, conforme pode ser observado no Quadro 2.

Quadro 2 – Diferenças entre os estilos de liderança transacional e transformacional.

Transacional	Transformacional
• Apoia-se na necessidade humana de subsistência pelo trabalho;	• Apoia-se na necessidade humana de significado;
• Focada nas tarefas cotidianas sem visão de longo prazo;	• Transcende tarefas cotidianas e adota visão de longo prazo;
• Orientada para eficiência e resultados concretos;	• Orientada pela visão e estratégia;
• Preocupa-se com o poder e a posição;	• Preocupa-se com criação de valor e propósito;
• Atende às expectativas do papel trabalhando em acordo com o sistema vigente.	• Alinha-se às estruturas, funções e sistemas para alcançar sinergia em torno de valores.

Fonte: Elaborado pelos autores (2023), baseado em Bendassolli, Magalhães e Malvezzi (2014).

Uma das principais diferenças entre os estilos de liderança transacional e transformacional está no fato de que o líder transacional não observa as necessidades dos liderados individualmente, e nem tem como objetivo o desenvolvimento das pessoas. Os interesses do líder são considerados mais importantes e os liderados seguem o que o líder propõe, porque acreditam que isso trará benefícios ou vantagens para eles (Northouse, 2013).

Nessa perspectiva, Poleza, Pereira e Cunha (2021), destacam o estilo de **liderança transacional** que envolve processos de gestão no sentido mais convencional, em que subordinados são esclarecidos sobre suas responsabilidades, recompensados por atingir objetivos e avaliados e corrigidos em seu desempenho. Vale salientar que o estilo transacional é aquele que se caracteriza pelo líder que não exerce liderança.

O estilo de liderança transacional apela aos interesses pessoais dos subordinados e estabelece relações de troca com eles (Bendassolli, Magalhães & Malvezzi, 2014). Essas trocas são frequentes e podem ser observadas em múltiplos níveis e em todos os tipos de organização. Podem ser trocas econômicas, políticas e psicológicas, são estabelecidas por meio de um processo de barganha em que as partes estão no mesmo patamar.

Já o estilo de **liderança transformacional**, como o próprio nome indica, se refere aos comportamentos gerenciais que transformam os liderados e os inspiram a ir além das expectativas, transcendendo o interesse pessoal pelos interesses da organização. O líder transformacional se torna um modelo a ser seguido e ganha a admiração, o respeito e a confiança dos liderados (Bass; Bass, 2008). Esse estilo de liderança se caracteriza por almejar expectativas mais elevadas, a partir de um maior comprometimento dos liderados.

Para Bendassolli, Magalhães e Malvezzi (2014), a liderança transformacional é descrita como capaz de transformar o liderado por meio da elevação do seu nível de consciência sobre a importância tanto dos resultados quanto da forma de alcançá-los. Este estilo de liderança motiva e estimula sua equipe para apresentar melhores resultados e atingir um desempenho além do esperado (Bass; Bass, 2008). Os líderes transformacionais são capazes de criar e articular uma clara visão para a organização (Northouse, 2013). Os colaboradores sob a liderança transformacional tendem a apresentar melhores desempenhos e produtividade, além de mostrar confiança e respeito em relação ao líder.

Já o estilo de **liderança Laissez-Faire**, Jacobsen, Cruz-Júnior e Neto (2006) salientam que os indivíduos com esse perfil, possuem comportamentos liberais, no qual o líder transfere sua autoridade para os liderados, conferindo-lhes o poder de tomar decisões. Para o autor, ser liberal implica abdicar do poder de tomar determinadas decisões e delegar para os liderados. Segundo Nogueira (2005), esse tipo de líder pode trazer pontos negativos para um grupo, pois gastam muito tempo em discussões voltadas mais para o aspecto pessoal do que relacionadas com trabalho e isso é perda de tempo. Além disso, Botelho e Krom (2012), afirmam que o desempenho dos empregados tende a ser de alto nível, ou seja, traz pontos positivos, devido a sua independência e desenvolvem seus próprios objetivos que muitas vezes agregam na organização.

Nesse contexto, o papel dos líderes é importante para que tomem decisões sabendo que a incerteza e a ambiguidade são constantes e diárias (Siggelkow & Rivkin, 2005). Vale salientar que o comportamento dos indivíduos tem influências nas organizações, pois as organizações enfrentam um ambiente de negócios instáveis, desafiador e complexo, sujeito a mudanças constantes (Sobral, Furtado & Islam, 2019).

Na atualidade, as novas práticas de globalização solicitam a aplicação da criatividade e flexibilidade nos negócios. Assim, Borges-Andrade e Fonseca (2021) relatam que existe uma necessidade de um novo modelo de liderança nas organizações contemporâneas, com capacidade do líder liberar as energias e potencial das pessoas, visando adquirir talentos, inteligência e conhecimentos para enfrentar a complexidade das novas mudanças organizacionais.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo buscou analisar a percepção dos discentes sobre o estilo de liderança dos docentes do Campus João Pessoa do IFPB. Visando alcançar os objetivos propostos, optou-se por um estudo de uma abordagem quantitativa e natureza descritiva. O Campus João Pessoa foi um dos primeiros do IFPB, sendo referência e modelo para a implantação dos demais campi, por este motivo, deu-se a escolha para a aplicação do estudo.

A abordagem quantitativa trabalha com informações de maneira objetiva, fazendo o uso de procedimentos de mensuração de dados que proporcionam o levantamento de indicadores no intuito de traduzir opiniões e informações em dados numéricos por meio do uso de técnicas e recursos estatísticos, possibilitando a quantificação dos dados coletados (Prodanov & Freitas, 2013). Conforme Martins-Júnior (2008), a pesquisa descritiva visa observar fenômenos existentes, procurando descrever, classificar, comparar, interpretar e/ou avaliar, com o objetivo de alcançar situações para idealizar decisões e planos futuros.

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário online (*survey*), desenvolvido e estruturado no Google Forms. O *survey* tem a finalidade de descrever, explicar ou explorar características de uma população por meio de amostras estatisticamente extraídas desse universo (Hair-Júnior et al., 2015).

A distribuição do questionário foi realizada via e-mails e por envio de mensagem no *WhatsApp* aos discentes da unidade de ensino. Utilizou-se como base, o questionário de estilo de liderança *Multifactor Leadership Questionnaire - 5x (MLQ)*, desenvolvido por Bass (1985). Para este estudo, o questionário adotado foi composto por 26 itens, além do perfil sociodemográfico dos respondentes. A versão original do questionário é composta por 73 itens, dispostas em três categorias: lideranças transformacional, transacional e laissez-faire - não transacional. Optou-se pelo questionário de estilo de liderança de Bass (1985), por ser consolidado na literatura e bastante utilizado em pesquisas que analisam o processo de interação entre líderes e subordinados (Rodrigues et al., 2019).

Além disso, optou-se por medir os itens do questionário por meio de escala linear do tipo *likert* (LIKERT, 1932), variando de 1 a 5 pontos, sendo 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Os dados foram analisados por meio de estatísticas descritivas básicas, como frequência, média e desvio-padrão (Hair-Júnior et al., 2015). A escala de *likert* é um dos métodos mais conhecidos e utilizados em pesquisas quantitativas (HAIR-JÚNIOR et al., 2015). O questionário foi aprovado no comitê de ética do Campus João Pessoa do IFPB e a coleta de dados foi realizada durante o mês de junho de 2023.

Os dados advindos da pesquisa, foram tabulados por meio de planilhas em formato Excel Microsoft e tratados com o auxílio do *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). As informações foram analisadas de maneira descritiva, sem menção de nomes dos respondentes, mantendo o anonimato e a ética na pesquisa. Os resultados obtidos são demonstrados por meio de tabelas numéricas e/ou percentuais.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Inicialmente, foi realizado um levantamento utilizando estatísticas descritivas básicas de frequência (f) e percentual (%) para caracterizar o perfil dos respondentes. Assim, foram coletados os dados das variáveis de sexo, faixa etária, estado civil e renda mensal familiar.

Buscando alcançar os objetivos do estudo, foi possível caracterizar o perfil dos discentes, conforme pode ser observado na Tabelas 1. Este estudo alcançou uma amostra final de 121 respondentes (n=121), dos quais 48,8% destes pertencem ao sexo feminino. E um total de 37,1% estão faixa etária de idade entre 31 e 40 anos.

No que se refere ao estado civil, nota-se que 45,4% dos respondentes são casados. Observou-se que 65,3% dos respondentes possuem renda familiar mensal entre R\$ 1.320,01 – R\$ 3.960,00, entende-se que esta renda é uma média de um a três salários-mínimos vigente (2023), conforme pode ser observado na Tabela 1.

Tabela 1 – Perfil dos respondentes, baseado em frequência (f) e porcentagem (%).

Variáveis	Itens	(f)	(%)
01. Sexo	Feminino	59	48,8
	Masculino	50	41,3
	Outro	12	9,9
	Total	121	100%
02. Faixa Etária	Até 20 anos	26	21,5
	De 21 a 30 anos	32	26,4
	De 31 a 40 anos	45	37,1
	De 41 a 50 anos	13	10,7

	Acima de 51 anos	5	4,1
	Total	121	100%
03. Estado Civil	Solteiro(a)	44	36,4
	Casado(a)/união estável	55	45,4
	Divorciado(a)/separado(a)	15	12,4
	Viúvo(a)	7	5,8
	Total	121	100%
04. Renda mensal familiar	Até R\$ 1.320,00	20	16,5
	R\$ 1.320,01 – R\$ 3.960,00	79	65,3
	R\$ 3.960,00 – R\$ 7.920,00	14	11,6
	Acima de R\$ 7.920,01	8	6,6
	Total	121	100%
05. Curso em formação	Bacharelado em Administração	64	52,9
	Tecnologia em Negócios Imobiliários	20	16,5
	Bacharelado em Engenharia Civil	17	14,1
	Licenciatura em Letras	8	6,6
	Outros	12	9,9
	Total	121	100%
06. Área de formação acadêmica (áreas com base na CAPES*)	Ciências Sociais Aplicadas	84	69,4
	Engenharia	17	14,1
	Linguística, Letras e Artes	8	6,6
	Outras	12	9,9
	Total	121	100%

Nota: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES)*.

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Ainda na Tabela 1, foi possível identificar o curso e a área de formação acadêmica dos discentes. Assim, observou-se 52,9% destes, são estudantes do curso de Bacharelado em Administração. E cerca de 69,4% pertencem à área de Ciências Sociais Aplicadas – com base na Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) –, devido aos cursos de Bacharelado em Administração e Tecnologia de Negócios Imobiliários pertencerem a essa área, sendo os discentes destes cursos, os principais respondentes do estudo.

Em seguida, buscou-se identificar as características de liderança docente no Campus João Pessoa do IFPB. Assim, foi realizada uma análise abrangente dos dados com base nos fatores que compõem a escala de estilo de liderança (Bass, 1985). As variáveis do estudo foram mensuradas em escala linear, do tipo *Likert* (Likert, 1932), variando entre 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente), baseados em média (M) e desvio-padrão (DP). Assim para que uma média seja considerada positiva, precisa-se obter índice igual ou superior a 3 (três) pontos, levando-se em consideração que a escala linear da pesquisa tem o valor máximo de 5 (cinco) pontos, indicado por Hair-Júnior et al. (2015). Os dados podem ser observados na Tabela 2.

Tabela 2 – Características de liderança docente.

Fatores	Nº dos itens adotados no estudo	Média	Desvio Padrão
Liderança Transformacional	01. Gera orgulho nos outros por estarem associados a você.	4,76	,563
	02. Fala com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado.	4,69	,707
	03. Especifica a importância de se ter um forte senso de obrigação.	4,64	,532
	04. Investe o seu tempo a ensinar e treinar.	4,15	,910
	05. Dá prioridade aos interesses do grupo.	3,93	1,031
	06. Trata os outros como pessoas e não como apenas integrantes do grupo.	3,98	,917
	07. Age de forma que consiga o respeito dos outros por você.	4,54	,696
	08. Pondera as consequências éticas e morais das decisões.	4,41	,703
	09. Demonstra um senso de poder e confiança.	4,24	,796
	10. Articula uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.	4,31	,753
	11. Considera cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes uns dos outros.	4,66	,585
	12. Orienta os outros a perceberem os problemas por diferentes ângulos.	3,57	1,210
Liderança Transacional	13. Proporciona ajuda em troca de esforços.	4,57	,617
	14. Concentra-se nas irregularidades e erros cometidos.	4,42	,750
	15. Deixa claro o que cada um pode receber quando as metas são alcançadas.	4,58	,655
	16. Concentra a sua total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.	4,46	,719
	17. Mantém-se a par de todos os erros.	4,34	,725
	18. Canaliza a sua atenção às falhas, de forma a atingir os padrões esperados.	3,88	1,042
	19. Manifesta satisfação quando os outros correspondem às suas expectativas.	4,39	,800
Liderança Laissez-Faire	20. Apenas interfere quando os problemas se tornam sérios.	4,58	,655
	21. Evita se envolver quando surgem assuntos importantes.	3,89	1,168

	22. Nem sempre está acessível quando necessitam.	3,26	1,194
	23. Apenas interfere perante os erros.	3,99	1,357
	24. Demonstra acreditar que “não se mexe no que está a dar certo”.	4,06	1,404
	25. Demonstra que é necessário agir antes que os problemas se tornem crônicos.	4,15	1,333
	26. Incentiva a tomada de decisão pelo grupo.	2,94	1,507

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Na Tabela 3, observou-se no primeiro momento, o **fator de liderança transformacional** (itens 01-12). Questionados se os docentes falam com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado (item 02), teve-se $M= 4,69$ e $DP= ,707$. O líder transformacional influencia as pessoas a transcender seus próprios interesses em nome de metas coletivas e/ou organizacionais (Bendassolli, Magalhães & Malvezzi, 2014). Suas ações sensibilizam os membros de uma equipe para alcance da missão e valores organizacionais significativos, provendo um senso de propósito e atitudes de comprometimento.

Observou-se ainda que os docentes investem tempo em ensinar e treinar (item 04). Neste estilo de liderança, os liderados tendem a fazer mais do que aquilo que deles se espera, uma vez que ocorre uma ampliação de seus interesses e uma maior aceitação da missão do grupo.

Abordados se os docentes tratam os seus colegas ou discentes como pessoas e não como apenas integrantes do grupo (item 06), constatou-se uma $M= 3,98$ e $DP= ,917$. Para Nogueira (2005), a principal característica desse líder é a abertura para a participação dos colaboradores, além de ser um líder voltado para ouvir e orientar, ou seja, o líder é atuante, consultivo e orientador.

Os discentes ainda responderam se os docentes demonstram senso de poder e confiança (item 09). $M= 4,24$ e $DP= ,796$. Jacobsen, Cruz-Júnior e Neto (2006), salientam que um gestor com esse perfil, demonstra confiança para seus liderados, abre espaço para participação no processo de decisão, permite uma interação mais participativa dos colaboradores com seus colaboradores, e amplo incentivo e motivação na gestão da organização. Para os autores, as principais características desse estilo de liderança, está voltada para as opiniões e visões partilhadas entre líderes-liderados envolvidos no processo, despertando o interesse e o compromisso coletivo dos colaboradores de um grupo.

Além disso, a pesquisa constatou que os docentes articulam uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro (item 10), tendo uma $M= 4,31$ e $DP= ,585$. E orienta os outros

a perceberem os problemas por diferentes ângulos (item 12), obtendo uma $M= 3,57$ e $DP= 1,210$. Nesse estilo de liderança, algumas características são marcantes, que segundo Lewin (1939), fixa as diretrizes, com a participação do grupo, determinam o que e como deve ser realizado para a execução de cada tarefa, sendo pacífico nos elogios e nas críticas.

Analisando a Tabela 3, observou-se o **fator de liderança transacional** (itens 13-19). Desse modo, foi possível identificar que os docentes proporcionam ajuda na troca de esforços (item 13), obtendo uma $M= 4,57$ e $DP= ,617$. As articulações de metas, comunicação e confiança nos seguidores, destacam que a relações interpessoais e a admiração são conquistas de todos que líderes que possuem personalidade de liderar de forma carismática (Bendassolli, Magalhães & Malvezzi, 2014).

Além disso, os docentes concentram-se nas irregularidades e erros cometidos (item 14), contatando uma $M= 4,42$ e $DP= ,750$. De acordo com House e Aditya (1997), uma liderança que incluem articulação de visão estratégica, sensibilidade às necessidades dos liderados, como entender os erros cometidos, demonstra coragem para assumir riscos e disponibilidade para melhorar o ambiente de convívio.

Observou-se também que os docentes se concentram em lidar com erros, reclamações e falhas (item 16), obtendo uma $M= 4,46$ e $DP= ,719$. Nessa perspectiva, canalizam a atenção às falhas, de forma a atingir os padrões esperados (item 18), alcançando uma $M= 4,39$ e $DP= ,800$. Desse modo, esses líderes possuem de tomada de decisões de grande valor e se tornam motivadores para a realização das atividades organizacionais dos seus liderados. Ademais, este líder enfatiza os aspectos afetivos ou emocionais dos indivíduos.

Ainda na tabela 3, analisou-se o **fator de liderança Laissez-Faire** (itens 20-26). No que concerne à interferência dos docentes quando os problemas são sérios (item 20), obteve-se uma $M= 4,58$ e $DP= ,655$. Silva, Silva e Sousa (2019), destacam que o líder deve envolver seus colaboradores nos processos decisórios, incentiva a participação de todos, procura delegar autoridade e usa feedback como uma forma de treinamento de seus subordinados.

Bem como, identificou-se que os docentes demonstram ação antes que os problemas se tornem crônicos (item 25), obtendo uma $M= 4,15$ e $DP= 1,333$. Além disso, Silva (2008) conceitua o líder deve reunir características como o equilíbrio em suas ações e decisões, levando em consideração todas as informações adquiridas pelas partes envolvidas antes de se chegar a uma decisão.

Uma variável importante identificada no estudo é que os docentes demonstram pouco incentivo na tomada de decisão pelo grupo (item 26), contatando-se uma $M= 2,94$ e $DP= 1,507$. Nogueira (2005) corrobora que o líder deve buscar um relacionamento cordial e incentivar na

as decisões grupais dos subordinados, buscando a formação de grupos de amizade e de relacionamentos fazem o trabalho ser mais leve e seguro e sem alterações mesmo quando o líder se ausenta.

Ademais, também buscou-se identificar o estilo de liderança docente com maior índice de adesão no Campus João Pessoa do IFPB, conforme pode ser observado na Tabela 3.

Tabela 3 – Estilos de liderança docente com maior índice de adesão

Fatores	Itens	Média
Liderança Transformacional	O estilo transformacional de liderança se refere aos comportamentos gerenciais que transformam os liderados e os inspiram a ir além das expectativas, transcendendo o interesse pessoal pelo bem da organização (BASS; BASS, 2008).	4,32
Liderança Transacional	Bendassolli, Magalhães e Malvezzi (2014) salientam que o modelo transacional busca explicar a liderança por meio dos diferentes comportamentos dos líderes frente aos seus liderados, ou seja, a maneira pela qual ele se comporta ao orientar os seus subordinados em relação ao desenvolvimento das suas atividades	4,38
Liderança Laissez-Faire	Northouse (2013) afirma que o tipo de líder laissez-faire demonstra desinteresse diante das dificuldades, ou seja, ele atua apenas quando os problemas se tornam sérios.	3,84

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Assim, observou-se a média geral de liderança por cada fator. A liderança transformacional obteve uma $M = 4,32$. A liderança transacional alcançou uma $M = 4,38$ e liderança laissez-faire teve $M = 3,84$. Nesta perspectiva, foi possível identificar que o estilo de liderança docente com maior índice de adesão em relação aos demais estilos no Campus João Pessoa do IFPB é a liderança transacional, seguido da liderança transformacional. Para Silva-Filho (2015), os líderes transacionais influenciam o comportamento de seus liderados. Assim, é desencadeado o comportamento do líder e da sua influência sobre os liderados

Sousa e Correia (2022) destacam que a liderança transacional não é propícia à inovação no meio organizacional, isto porque os líderes transacionais procuram manter uma postura conservadora preservando o estado normal dos processos, executando tarefas de forma rotineira e mecanizada, não se revelando uma preocupação com a revolução ideológica.

Nessa perspectiva, Abbade e Brenner (2013), destaca que liderança docente se refere a arte de mobilizar os outros para que estes queiram lutar por aspirações compartilhadas. Bass e Bass (2008) relatam em sua pesquisa, que a liderança transacional, apesar de eficaz, impacta as

organizações negativamente ao se limitar no contexto entre o líder e o liderado. Este tipo de líder é considerado passivo e pouco contribui para resolver os problemas organizacionais, uma vez que, sua função se limita a ocupar apenas o cargo de comando (Abbade & Brenner, 2009).

Pessoa et al. (2018) afirmam que os líderes transacionais buscam engajar interesses dos liderados em direção a um objetivo comum. Nesse estilo de liderança, os liderados tendem a fazer menos do que se espera, uma vez que ocorre uma ampliação de seus interesses e uma menor aceitação da missão do grupo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou analisar a percepção dos discentes sobre o estilo de liderança dos docentes do Campus João Pessoa do IFPB. Em síntese, a liderança é um fenômeno dinâmico e sensível aos aspectos do ambiente/contexto em que a organização se encontra.

Nos resultados, verificou-se uma amostra final de 121 respondentes (n=121), dos quais 48,8% destes pertencem ao sexo feminino. Observou-se que 37,1% estão faixa etária de idade entre 31 e 40 anos. Nota-se que 45,4% dos respondentes são casados, 65,3% dos respondentes possuem renda familiar mensal entre R\$ 1.320,01 – R\$ 3.960,00 e 52,9% são estudantes do curso de Bacharelado em Administração.

Os resultados ainda demonstram relevância na temática abordada, pois se observou que o estilo de liderança docente com maior índice de adesão no Campus João Pessoa do IFPB é a liderança transacional (M= 4,38), seguido da liderança transformacional (M= 4,32). A literatura apresenta que os líderes transacionais influenciam o comportamento de seus liderados por meio da utilização de diferentes abordagens, devendo atuar como facilitador, catalisador para executar um projeto ou administrar uma organização de maneira eficiente, requerendo compromisso dos seus liderados.

Neste contexto, observou-se que o ambiente organizacional determina quais comportamentos são necessários ao líder, quando este é orientado de maneira eficiente, influencia os resultados organizacionais. Ademais, busca-se entender que os comportamentos de liderança devem ser construídos com base em relacionamentos individualizados de alta qualidade na relação entre líder e liderados.

Além disso, sabe-se que os líderes exercem um papel relevante nos resultados, seja no sucesso ou fracasso de uma organização. Portanto, nenhum estilo de liderança pode ser menosprezado, por mais diferentes que sejam, pois uma organização deve buscar um nível de liderança em que os objetivos sejam vislumbrados para o crescimento mútuo que permeia a relação entre líderes e seguidores.

Nas contribuições teóricas deste estudo, observou-se que, a liderança pode ser sendo considerada um fenômeno complexo, multinível e que os resultados podem sofrer influência de situações organizacionais. Além disso, o estudo apresenta-se como grande valia para pesquisadores que estudam a liderança docente e ainda expõe implicações práticas para gestores e docentes de instituições de ensino.

Portanto, longe de encerrar a discussão sobre os estilos de liderança, acredita-se que este estudo possa contribuir teoricamente para a literatura da liderança docente e suas possibilidades. Contudo, salienta-se que este estudo apresenta limitações ao se basear apenas na percepção dos discentes, no sentido em que estes tendem a centrar em aspectos seletivos para seus benefícios e podem interpretar a atuação docente de maneira que lhes convém para justificarem a atuação no processo de ensino.

Por fim, dados não refletem a realidade da liderança docente de outros Institutos Federais como um todo ou dos outros campi do IFPB, mas sim uma realidade do Campus João Pessoa. Além disso, a aplicação dessa pesquisa em outros campi do IFPB seria interessante. Nesse sentido, o intuito seria analisar qual estilo de liderança docente se configura nos demais campi, outra sugestão, seria um estudo qualitativo para aprofundar a discussão da temática abordada.

REFERÊNCIAS

- Abbade, E. B., & Brenner, F. (2009). Perfil de liderança e tomada de decisão. *Revista de Administração FACES Journal*.
- Arruda, A. M. F., Chrisóstomo, E., & Rios, S. S. (2010). A importância da liderança nas organizações. *Revista Razão Contábil & Finanças*, 1(1), 1-15.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Behrendt, P., Matz, S., & Göritz, A. S. (2017). An integrative model of leadership behavior. *The leadership quarterly*, 28(1), 229-244.
- Bendassolli, P. F., Magalhães, M. D. O., & Malvezzi, S. (2014). Liderança nas organizações. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*, 2, 413-449.
- Bolden, R. (2004). *What is leadership?*. Centre for Leadership Studies, University of Exeter.
- Botelho, J. C., & Krom, V. (2010). Os estilos de liderança nas organizações. *XIV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e X Encontro Latino Americano de Pós-Graduação—Universidade do Vale do Paraíba*.
- Burns, J. M., & Leadership, N. Y. (1978). Harper & row. New York.
- Carrara, G. L. R., Bernardes, A., Balsanelli, A. P., Camelo, S. H. H., Gabriel, C. S., & Zanetti, A. C. B. (2018). A utilização de instrumentos para avaliação da liderança nos serviços de saúde e enfermagem. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, 38.

- D’Innocenzo, L., Mathieu, J. E., & Kukenberger, M. R. (2016). A meta-analysis of different forms of shared leadership–team performance relations. *Journal of management*, 42(7), 1964-1991.
- Drucker, P. (1999). Desafios gerenciais para o século XXI. In *Desafios gerenciais para o século XXI* (pp. 168-168).
- Drucker, P. (1996). Sua liderança é única. *Liderança*, 17(4).
- Figueiredo, J. A. L., Chimenti, P., Cavazotte, F., & Abelha, D. (2022). Uma década de pesquisas sobre liderança e seus efeitos na criatividade-inovação: uma revisão sistemática e narrativa da literatura. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 24, 66-91.
- Fonseca, A. M. D. O., Porto, J. B., & Borges-Andrade, J. E. (2015). Liderança: um retrato da produção científica brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, 19, 290-310.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis?. *Journal of management*, 23(3), 409-473.
- Jacobsen, A. L., Cruz Júnior, J. B., & Neto, L. M. (2006). *Administração: (introdução e teorias)*. SEAD/UFSC.
- Kouzes, J. M., Posner, B. Z. (2013). *O desafio da liderança*. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Lacombe, F., Heilborn, G. (2008). *Administração: Princípios e Tendências*. 2. ed. São Paulo: Saraiva.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”. *The Journal of social psychology*, 10(2), 269-299.
- Maximiano, A. C. A. (2011). *Introdução à Administração*. 8. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas.
- Medeiros, R., de Oliveira Maia, A., & Cordeiro, S. L. R. (2012). O Perfil de liderança dos gerentes de bancos de Natal/RN. *RAUnP-ISSN 1984-4204-Digital Object Identifier (DOI): [http://dx. doi. org/10.21714/raunp.](http://dx.doi.org/10.21714/raunp.5(1).59-70)*, 5(1), 59-70.
- Nogueira, C. A. (2005). *Administração Pública*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Pessoa, C. I. P., Dimas, I. D., Lourenço, P. R., & Rebelo, T. (2018). Liderança transformacional e a eficácia grupal: O papel mediador dos comportamentos de suporte. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 35, 15-28.
- Poleza, M., Pereira, R., & de Almeida Cunha, C. J. C. O Papel da Liderança na Inovação em Organizações de Serviços (2021). In: *XLV Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*.
- Reis, R. D. S. (2019). *Fatores críticos de sucesso do processo decisório numa instituição federal de ensino superior: o caso UFTM*. 151 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP). Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Uberaba-MG, 2019.
- Robbins, S. P. (2006). *Comportamento Organizacional*. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Rodrigues, S. A., Silva, M. D. S., de Sousa, F. R. L., & Frade, C. M. (2019). Estilos de liderança de professores universitários: um estudo de caso em uma instituição de ensino pública. *Revista Gestão & Conexões*, 8(2), 84-104.
- Romão, V. D. N. (2018). *A influência entre os estilos de liderança sobre o comprometimento organizacional: um estudo em uma instituição de ensino do Município de Guarabira-PB*. Trabalho de Conclusão de Curso. Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial. Instituto Federal da Paraíba. Guarabira-PB.
- Rosa, J. D. C. (2021). Liderança e sustentabilidade: uma análise acerca das competências de estudantes pertencentes às empresas Juniores do Rio Grande do Sul. In: *XXIII ENGEMA - Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente*.
- Rost, J. C. (1993). *Leadership for the twenty-first century*. Westport: Praeger.

- Santos, M. M. D., Porto, J. B., & Borges-Andrade, J. E. (2021). Liderança: revisão da literatura brasileira e comparação com a produção estrangeira. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 21(4), 1750-1757.
- Scheepers, C. B., & Storm, C. P. (2019). Authentic leadership's influence on ambidexterity with mediators in the South African context. *European Business Review*, 31(3), 352-378.
- Schley, J., Grohmann, M. Z., Stefano, S. R., & Kuhl, M. R. (2015). Estilos de liderança: um estudo sobre a percepção dos funcionários de um supermercado da mesorregião central do Paraná. *Revista de Administração IMED*, 5(2), 139-152.
- Siggelkow, N., & Rivkin, J. W. (2005). Speed and search: Designing organizations for turbulence and complexity. *Organization science*, 16(2), 101-122.
- Silva Filho, A. M. (2015). Que tipo de líder você busca (ser)? Sobre a liderança na gestão de projetos. *Revista Espaço Acadêmico*, 15(170), 01-03.
- Silva, I. M. D., Silva, G. B. D., & Sousa, F. R. L. D. (2019). Evaluation of leadership styles under the view of members of the 14th federal staff in Patos-PB. *Research, Society and Development*, 8(12).
- Silva, J. S. (2008). *Gestão do conhecimento e gestão de pessoas: desafios para as organizações públicas*. 112 f. Dissertação (Mestrado em Política Científica e Tecnológica) – Universidade Estadual de Campinas. Campinas - São Paulo.
- Sobral, F., & Furtado, L. (2019). A liderança pós-heroica: Tendências atuais e desafios para o ensino de liderança. *Revista de Administração de Empresas*, 59, 209-214.
- Sousa, M. B. B., & Correia, P. M. A. R. (2022). Estilos de liderança entre docentes universitários: percepção dos alunos do ensino superior português. *Revista da FAE*, 25(1).
- Tannenbaum, R., Wechsler, I., & Massarik, F. (1961). *Leadership and Organization: A Behavioral Approach*, New York.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. Upper Saddle Brook.
- Zhu, J., Liao, Z., Yam, K. C., & Johnson, R. E. (2018). Shared leadership: A state-of-the-art review and future research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 39(7), 834-852.