



Estilos de Liderança no Ensino Público: Um estudo com docentes no Instituto Federal da Paraíba - Campus João Pessoa

Leadership Styles in Public Education: A Study with Teachers at the Federal Institute of Paraíba – João Pessoa Campus

Geymeesson Brito da Silva¹

<https://orcid.org/0000-0001-5645-7067>

Ana Maria Vicente da Silva²

<https://orcid.org/0000-0002-6032-7342>

Herlane Chaves Paz³

<https://orcid.org/0000-0003-2171-7070>

José Lucas de Souza Rodrigues⁴

<https://orcid.org/0000-0002-1795-8966>

Recebido em: 10 abr. 2025

Aceito em: 26 dez. 2025

Como citar este artigo: SILVA, Geymeesson Brito da; DA SILVA, Ana Maria Vicente da; PAZ, Herlane Chaves; RODRIGUES, José Lucas de Souza. Estilos de Liderança no Ensino Público: Um estudo com docentes no Instituto Federal da Paraíba - Campus João Pessoa: Leadership Styles in Public Education: A Study with Teachers at the Federal Institute of Paraíba – João Pessoa Campus. *Revista Visão: Gestão Organizacional*, Caçador (SC), Brasil, v. 14, n. 2, p. e3793-e3793, 2025. DOI: 10.33362/visao.v14i2.3793. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/3793>.

Resumo: O presente estudo teve como objetivo analisar a percepção dos discentes sobre o estilo de liderança dos docentes do Instituto Federal da Paraíba – Campus João Pessoa. Para tanto, foi utilizado um *survey* online, desenvolvido no *Google Forms*. O instrumento de coleta de dados baseou-se no *Questionário de Liderança Multifatorial – Multifactor Leadership Questionnaire – 5x (MLQ)*, a versão original contém 73 itens distribuídos em três categorias: liderança transformacional, liderança transacional e liderança laissez-faire (não transacional). Neste estudo, foi utilizada uma versão adaptada com 26 itens, distribuídos entre as três

¹Doutorando em Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco (PROPAD/UFPE). E-mail: geymeesson.silva@ufpe.br

²Doutoranda em Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco (PROPAD/UFPE). E-mail: ana.vicentesilva@ufpe.br

³Doutoranda em Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco (PROPAD/UFPE). E-mail: herlane.paz@ufpe.br

⁴Graduado em Gestão Pública pelo Instituto Federal de Rondônia (IFRO). Graduado em Arquitetura e Urbanismo pelo Centro Universitário de Patos (UNIFIP). E-mail: joserodrigues@fiponline.edu.br

categorias mencionadas. Os dados coletados foram analisados com o auxílio do software SPSS, utilizando estatísticas descritivas como frequência, média e desvio-padrão. Os resultados evidenciam a relevância da temática, apontando que o estilo de liderança com maior adesão no IFPB – Campus João Pessoa é o estilo de liderança transacional, seguido do transformacional. De acordo a literatura, líderes transacionais influenciam o comportamento dos liderados por meio de abordagens focadas na eficiência, atuando como facilitadores ou catalisadores, e exigindo comprometimento da equipe. Reconhece-se, ainda, que a liderança transacional exerce papel decisivo nos resultados organizacionais, influenciando tanto o sucesso quanto o fracasso. Dessa forma, nenhum estilo de liderança deve ser desconsiderado. As organizações devem adotar práticas que favoreçam o alcance de metas e o crescimento conjunto entre líderes e liderados, respeitando a diversidade de estilos e contextos.

Palavra-chave: Estilos de liderança; Liderança docente; Liderança transacional.

Abstract: This study aimed to analyze students' perceptions of the leadership style of professors at the Instituto Federal da Paraíba – João Pessoa Campus. To this end, an online survey developed in Google Forms was used. The data collection instrument was based on the Multifactor Leadership Questionnaire – 5x (MLQ), the original version of which contains 73 items distributed into three categories: transformational leadership, transactional leadership, and laissez-faire (non-transactional) leadership. In this study, an adapted version with 26 items distributed among the three categories mentioned was used. The collected data were analyzed with the aid of SPSS software, using descriptive statistics such as frequency, mean, and standard deviation. The results demonstrate the relevance of the topic, indicating that the leadership style with the greatest adherence at IFPB – João Pessoa Campus is the transactional leadership style, followed by the transformational leadership style. According to the literature, transactional leaders influence the behavior of their subordinates through approaches focused on efficiency, acting as facilitators or catalysts, and demanding team commitment. It is also recognized that transactional leadership plays a decisive role in organizational results, influencing both success and failure. Therefore, no leadership style should be disregarded. Organizations should adopt practices that favor the achievement of goals and joint growth between leaders and subordinates, respecting the diversity of styles and contexts.

Keywords: Leadership styles; Teaching leadership; Transactional leadership.

INTRODUÇÃO

A liderança está presente na sociedade desde as civilizações antigas, sendo constantemente renovada e discutida como uma temática atual, caracterizada como um fenômeno amplo e complexo (Rodrigues et al., 2019). A disseminação desse fenômeno está relativamente associada às transformações econômicas, sociais e tecnológicas que ocorrem na sociedade, provocando mudanças significativas em todos os tipos de organizações (Sousa; Correia, 2022).

Para Robbins (2006), a liderança está centrada na capacidade de influenciar indivíduos para a realização de um objetivo comum. Já Maximiano (2011) define a liderança como o

processo de conduzir ações ou influenciar o comportamento de outras pessoas. De modo geral, a liderança pode ser compreendida como a habilidade de guiar um grupo, orientando suas ações e decisões, com foco na geração de resultados. Para Drucker (1996), considerado o pai da administração moderna, a principal característica de um líder é a capacidade de influenciar seus seguidores. Nessa perspectiva, liderança é a habilidade de influenciar pessoas, promovendo cooperação, bem comum e o alcance de metas previamente estabelecidas (Silva Filho, 2015; Reis, 2019).

Nas organizações, especialmente no âmbito da gestão, as discussões sobre liderança se intensificam. É comum associar a figura do líder a cargos de gerência ou direção (Abbate; Brenner, 2009). No entanto, nem todos os ocupantes desses cargos são, de fato, capazes de influenciar seus subordinados a se engajarem no alcance dos objetivos organizacionais.

A literatura aponta a liderança como um ativo estratégico para o desenvolvimento dos processos de gestão e direção, sendo fundamental para a eficácia organizacional (Northouse, 2013). Pessoa et al. (2018) destacam que os gerentes são responsáveis por planejar, organizar, dirigir e controlar tarefas realizadas pelos colaboradores. Já Poleza, Pereira e Cunha (2021) ressaltam que o papel do dirigente exige raciocínio analítico apurado, e que sua personalidade pode impactar significativamente o comportamento da equipe e as tomadas de decisão.

Além da busca por melhorias em processos e serviços, as organizações também se preocupam com a identificação de oportunidades de crescimento (Scheepers; Storm, 2019), especialmente no contexto das instituições de ensino. Para Medeiros (2012), os líderes docentes são figuras essenciais para o sucesso no processo de ensino-aprendizagem.

A liderança dos docentes permeia diferentes setores institucionais e depende de diversos fatores, como o estilo de liderança adotado pelos gestores (Rodrigues et al., 2019). Os líderes possuem papéis específicos e características distintas, sendo que os requisitos de liderança variam conforme o tempo, o espaço e as circunstâncias (Schley et al., 2015). Assim, a liderança dos docentes configura-se como uma temática relevante nos estudos organizacionais, compreendida como um fenômeno complexo e multidimensional (Poleza; Pereira; Cunha, 2021).

No contexto educacional, especialmente nas instituições públicas de ensino superior, como é o caso o Instituto Federal da Paraíba (IFPB), os líderes ganham destaque em virtude da importância de suas atribuições. Para Romão (2018), a liderança no âmbito educacional é

fundamental, pois, assim como em outras organizações, as instituições de ensino necessitam de profissionais para assumir funções de chefia ou coordenação. Funções essas que, com frequência, são desempenhadas pelos próprios docentes.

Diante da relevância do tema, surge seguinte questionamento: Qual a percepção dos discentes sobre o estilo de liderança dos docentes do IFPB – Campus João Pessoa? O presente estudo objetiva analisar a percepção dos discentes sobre o estilo de liderança dos docentes do IFPB – Campus João Pessoa. Para alcançar tal objetivo, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: (a) caracterizar o perfil dos discentes e seu entendimento sobre liderança docente; (b) identificar as características de liderança dos docentes, a partir da percepção dos discentes; e (c) verificar o estilo de liderança dos docentes que apresenta maior índice de adesão no IFPB - Campus João Pessoa.

Em razão disso, o estudo justifica-se na relevância da temática e na importância da liderança nas organizações, além de apresentar implicações teóricas, práticas e gerenciais. No caso das instituições de ensino, a liderança de docentes exerce papel essencial na criação de ambientes de aprendizagem significativos, colaborativos e inovadores. Assim, investigar como os estilos de liderança se manifestam no contexto de instituições públicas de ensino, como o IFPB – Campus João Pessoa, contribui para o avanço das discussões teóricas sobre gestão educacional, liderança e cultura organizacional em ambientes públicos de ensino.

Na prática, compreender os estilos de liderança adotados por docentes e gestores educacionais pode favorecer o aprimoramento das relações interpessoais, da comunicação institucional e do engajamento dos servidores e discentes (Ferreira; Martins; Santos, 2021). Isso é particularmente relevante em contextos como o do IFPB, onde a atuação docente vai além da sala de aula, influenciando diretamente os processos de ensino, pesquisa, extensão e gestão.

Do ponto de vista gerencial, os resultados deste estudo podem subsidiar o desenvolvimento de políticas institucionais voltadas à formação continuada dos docentes e líderes educacionais. A identificação de estilos de liderança predominantes e suas implicações permite uma gestão mais estratégica de pessoas, com foco na valorização da liderança transformadora e no fortalecimento da missão institucional. Além disso, ao contribuir para a melhoria do clima organizacional e da qualidade dos serviços educacionais prestados, a pesquisa se alinha aos objetivos de excelência e inovação que norteiam as instituições públicas

de ensino técnico e tecnológico.

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 têm ganhado destaque, sobretudo pela influência do líder nos processos de mudança organizacional. O líder exerce papel fundamental na construção de espaços de discussão e reflexão dentro das organizações, promovendo o questionamento coletivo (Arruda; Chrisóstomo; Rios, 2010). A abordagem comportamental, inaugurada por Kurt Lewin, busca analisar as diferenças nos padrões de comportamento dos líderes (Lewin; Lippitt; White, 1939).

A literatura especializada sobre os estilos de liderança é vasta e foca na relação comportamental entre o líder e seus liderados. O líder é considerado um dos principais responsáveis pelo sucesso organizacional, seja em qualquer natureza, no setor público ou privado (Silva; Silva; Sousa, 2019). Nessa perspectiva, Abbade e Brenner (2009) enfatizam que cada gestor ou dirigente possui seu estilo próprio de liderança, reflexo das particularidades de seu comportamento. Assim, cada indivíduo apresenta comportamentos diferentes, tendo como referência, os diversos tipos de liderança.

A teoria dos estilos de liderança aborda as diferentes formas de atuação dos líderes em relação aos seus liderados, destacando, entre os principais estilos, o autocrático, o democrático e o liberal (Ferreira; Martins; Santos, 2021). De acordo com Oliveira (2015), embora as classificações sobre os tipos de liderança sejam recorrentes na literatura, ainda não há um consenso consolidado. No contexto escolar, a liderança tem se consolidado como um elemento essencial para o êxito institucional (Ferreira; Sá, 2022), constituindo-se em um instrumento por meio do qual o gestor mobiliza, orienta e coordena a equipe na busca por melhores resultados (Oliveira; Carvalho, 2018).

Para Maximiano (2011), o estilo de liderança representa um conjunto de

comportamentos que expressam a forma como o líder conduz sua relação com os liderados. Esses comportamentos podem ser adaptados, conforme o líder opte por centralizar ou compartilhar o poder decisório (Scheepers; Storm, 2019). Dessa forma, os estudos recentes sobre estilos de liderança se fundamentam na análise do perfil do líder, da percepção dos liderados e do ambiente organizacional (Silva; Silva; Sousa, 2019; Scheepers; Storm, 2019). Entre os estilos mais discutidos na literatura estão a liderança transformacional, a transacional e a laissez-faire (não transacional).

Os estilos de **liderança transformacional** e **transacional** foram introduzidos nos estudos de Burns (1978) e aprofundados por Bass (1985), além de serem abordados por autores como Yukl (2010) e Northouse (2013). De acordo com Burns (1978), desenvolveu sua teoria de liderança estabelecida por meio de trocas entre líder e liderados, baseadas em valores, metas e motivações compartilhadas.

Nessa perspectiva, Bass (1985) diferenciou a gestão (associada à liderança transacional) da liderança (relacionada à liderança transformacional). Assim, esses estilos não devem ser considerados opostos, mas complementares. Bendassolli, Magalhães e Malvezzi (2014) destacam essas diferenças entre os estilos de liderança transacional e transformacional, conforme pode ser observado no Quadro 1, a seguir.

Quadro 1 – 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.	• Transcede 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 a criação de valor e propósito.
• Atende às expectativas do papel segundo o sistema vigente.	• Alinha-se às estruturas e sistemas para promover sinergia de valores.

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

Uma diferença crucial entre os estilos de liderança transacional e transformacional, é que o líder transacional tende a não considerar as necessidades individuais dos liderados, tampouco prioriza seu desenvolvimento. Seu foco reside nos próprios interesses, e os liderados o seguem por acreditarem que serão recompensados (Northouse, 2013).

Nesse sentido, Poleza, Pereira e Cunha (2021) descrevem a **liderança transacional** como um modelo clássico de gestão, baseado na definição clara de responsabilidades, na

recompensa pelo desempenho e na correção de desvios. Em sua forma extrema, esse estilo pode refletir a ausência de liderança. Vale salientar que o estilo de liderança transacional é aquele que se caracteriza pelo líder que não exerce liderança.

A liderança transacional é fundamentada em trocas com base nos interesses pessoais dos subordinados (Bendassolli; Magalhães; Malvezzi, 2014), que podem ser econômicas, políticas ou psicológicas, resultando de barganhas entre partes em níveis de poder equivalentes. Essas trocas são frequentes e podem ser observadas em múltiplos níveis e em todos os tipos de organização.

Por outro lado, a **liderança transformacional**, como o próprio nome indica, busca transformar e inspirar os liderados a superarem expectativas, transcendam seus interesses pessoais em favor da organização. O líder transformacional transforma-se em referência, conquistando admiração, respeito e confiança (Bass; Bass, 2008). Esse estilo de liderança se caracteriza por almejar expectativas mais elevadas, a partir de um maior comprometimento dos liderados. Essa abordagem promove um maior comprometimento e engajamento dos colaboradores.

Bendassolli, Magalhães e Malvezzi (2014) apontam que esse estilo de liderança transformacional eleva a consciência dos liderados sobre a importância dos resultados e dos meios para alcançá-los. O líder transformacional motiva e estimula sua equipe a atingir desempenhos superiores (Bass; Bass, 2008). Os líderes transformacionais articulam uma visão clara para a organização (Northouse, 2013), e os colaboradores sob a liderança transformacional tendem a apresentar melhores resultados, confiança e respeito em relação ao líder.

Jacobsen, Cruz-Júnior e Neto (2006) descrevem o estilo de **liderança laissez-faire** como liberal, caracterizada pela transferência de autoridade para os liderados, que ganham autonomia decisória. Ser liberal, nesse contexto, significa abdicar do controle sobre certas decisões. Contudo, Nogueira (2005) alerta para os riscos dessa abordagem, como a dispersão em discussões pessoais que podem comprometer o foco nas tarefas. Apesar disso, Botelho e Krom (2012) reconhecem aspectos positivos nesse estilo de liderança, como o alto desempenho dos colaboradores, que desenvolvem seus objetivos de forma independente e, muitas vezes, em consonância com os interesses organizacionais.

Em um cenário de incertezas e ambiguidade constantes (Siggelkow; Rivkin, 2005), o

comportamento dos líderes exerce grande influência sobre as organizações, que enfrentam um ambiente de negócios cada vez mais instável, complexo e desafiador (Sobral; Furtado; Islam, 2019). Diante das novas práticas decorrentes da globalização, exige-se dos líderes criatividade e flexibilidade. Borges-Andrade e Fonseca (2021) destacam a necessidade de um novo modelo de liderança nas organizações contemporâneas, no qual o líder atue como catalisador de talentos e conhecimentos, mobilizando o potencial humano para enfrentar os desafios da transformação organizacional.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No que tange aos procedimentos metodológicos, o presente estudo possui natureza descritiva, uma vez que busca evidenciar características de um grupo específico. O objetivo buscou analisar a percepção dos discentes sobre o estilo de liderança dos docentes do Instituto Federal da Paraíba – Campus João Pessoa. A escolha por esse campus justifica-se por sua relevância institucional, visto que foi um dos primeiros a ser criado no âmbito do IFPB, servindo de referência e modelo para a implantação dos demais campus.

A pesquisa foi conduzida por meio de uma abordagem quantitativa, a qual trabalha com informações de forma objetiva, utilizando procedimentos de mensuração de dados que possibilitam a tradução de opiniões e informações em dados numéricos. Essa abordagem permite a quantificação dos dados coletados com o auxílio de técnicas e recursos estatísticos (Prodanov; Freitas, 2013). De acordo com Martins-Júnior (2017), a pesquisa descritiva visa observar fenômenos existentes, com o intuito de descrever, classificar, comparar, interpretar e/ou avaliar, contribuindo para decisões e planejamentos futuros.

O instrumento de coleta de dados baseou-se no *Questionário de Liderança Multifatorial - Multifactor Leadership Questionnaire – 5x (MLQ)*, desenvolvido por Bass (1985). A versão original é composta por 73 itens distribuídos em três categorias: liderança transformacional, liderança transacional e liderança laissez-faire (não transacional). Para este estudo, foi utilizada uma versão adaptada do instrumento, com 26 itens distribuídos entre as três categorias mencionadas, além de questões relacionadas ao perfil sociodemográfico dos respondentes.

A escolha por um instrumento de abordagem geral de estilos de liderança, e não específico do contexto educacional, justifica-se pela necessidade de identificar, de forma abrangente, os traços predominantes de liderança entre os docentes, independentemente das

particularidades do ambiente escolar.

Tal decisão metodológica permitiu ampliar a análise comparativa com estudos de diferentes áreas e contextos organizacionais, assegurando maior robustez teórica e validade externa aos resultados. Além disso, considerando que os estilos de liderança — autocrático, democrático e laissez-faire — apresentam padrões comportamentais transversais a diferentes setores, inclusive o educacional, a aplicação de um instrumento de escopo geral favoreceu a compreensão do fenômeno em sua essência, sem limitar-se às variáveis específicas do ambiente escolar.

A coleta de dados foi realizada por meio de um *survey* online (questionário), elaborado no *Google Forms*. De acordo com Hair-Júnior et al. (2015), o *survey* tem por finalidade descrever, explicar ou explorar características de uma população com base em amostras estatisticamente extraídas desse universo. Os itens do questionário foram avaliados com o uso de uma escala do tipo *Likert* (Likert, 1932), variando de 1 a 5 pontos, sendo 1- discordo totalmente; 2- discordo; 3- neutro; 4- concordo; e 5- concordo totalmente. Trata-se de um dos métodos mais amplamente utilizados em pesquisas quantitativas (Hair-Júnior et al., 2015).

Antes do início da coleta de dados, todos os participantes receberam o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que explicava os objetivos do estudo, os procedimentos, a garantia do anonimato e a confidencialidade da pesquisa. A pesquisa foi previamente aprovada pelo Comitê de Ética do IFPB – Campus João Pessoa. O questionário foi divulgado aos discentes do campus por meio de e-mails institucionais e mensagens via WhatsApp e, a coleta de dados ocorreu durante o mês de junho de 2023.

Os dados coletados foram organizados em planilhas do Microsoft Excel e analisados com o auxílio do software *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*. A análise dos dados foi realizada de forma descritiva, utilizando medidas como frequência, média e desvio-padrão (Hair-Júnior et al., 2015). Todos os procedimentos respeitaram os princípios éticos da pesquisa científica, mantendo o anonimato dos participantes. Os resultados são apresentados por meio de tabelas numéricas e/ou percentuais.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Inicialmente, foi realizado um levantamento de dados utilizando estatísticas descritivas básicas de frequência (f) e porcentagem (%), com o objetivo de caracterizar o perfil dos

respondentes. Foram coletados dados referentes às variáveis sexo, faixa etária, estado civil, renda mensal familiar, curso de formação e área de formação acadêmica.

A amostra final foi composta por 121 respondentes (n=121), sendo 48,8% do sexo feminino. A faixa etária predominante foi de 31 a 40 anos, representando 37,1% do total. Em relação ao estado civil, observou-se que 45,4% são casados ou vivem em união estável. No que se refere à renda mensal familiar, 65,3% dos discentes declararam receber entre R\$ 1.320,01 e R\$ 3.960,00, o que corresponde à faixa de um a três salários-mínimos vigentes em 2023.

Ainda se identificou que 52,9% dos participantes estão matriculados no curso de Bacharelado em Administração. Além disso, 69,4% pertencem à área de Ciências Sociais Aplicadas, conforme a classificação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES. Tal representatividade deve-se ao fato de os cursos de Bacharelado em Administração e Tecnologia em Negócios Imobiliários pertencerem a essa área, sendo estes os principais cursos dos discentes respondentes da pesquisa.

A Tabela 1 apresenta detalhadamente o perfil dos respondentes, com base na frequência e porcentagem de cada categoria.

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

06. Área de formação acadêmica (áreas com base na CAPES*)	Total	121	100%
	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).

Em seguida, buscou-se identificar as características dos estilos de liderança dos docentes no IFPB – Campus João Pessoa, a partir da percepção dos discentes. Para isso, realizou-se uma análise abrangente dos dados com base nos fatores que compõem a escala de estilo de liderança proposta por Bass (1985). As variáveis foram mensuradas por meio de uma escala do tipo Likert (Likert, 1932), variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). As análises foram conduzidas com base em média (M) e desvio-padrão (DP).

De acordo com Hair Jr. et al. (2015), em escalas do tipo Likert com valor máximo de 5 pontos, considera-se que valores médios iguais ou superiores a 3,0 pontos indicam uma avaliação positiva da variável analisada. Os dados obtidos podem ser observados na Tabela 2.

Tabela 2 – Características dos estilos de liderança dos docentes no IFPB – Campus João Pessoa, a partir da percepção dos discentes.

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).

Inicialmente, analisou-se o fator de **liderança transformacional** (itens 01 a 12). Ao serem questionados se os docentes falam com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado (item 02), os discentes atribuíram uma média (M) de 4,69, com desvio-padrão (DP) de ,707. Esse tipo de liderança influencia os indivíduos a transcenderem seus interesses pessoais em nome de metas coletivas e/ou organizacionais (Bendassolli; Magalhães; Malvezzi, 2014). Suas ações sensibilizam os membros da equipe para o alcance da missão institucional e dos valores organizacionais, promovendo um senso de propósito e atitudes de comprometimento.

Observou-se também que os docentes investem tempo em ensinar e treinar (item 04), o que resultou em M= 4,15 e DP= ,910. Nesse estilo de liderança, os liderados tendem a ir além do esperado, uma vez que há ampliação de seus interesses e maior adesão à missão do grupo.

Quanto à forma como os docentes tratam os colegas ou discentes como indivíduos, e não apenas como integrantes do grupo (item 06), verificou-se uma média de 3,98 e DP= ,917. Para Nogueira (2005), a principal característica desse tipo de líder é a abertura à participação dos colaboradores, sendo voltado para escutar, orientar e apoiar – ou seja, um líder atuante, consultivo e orientador.

Em relação à percepção de que os docentes demonstram senso de poder e confiança (item 09), os resultados apontaram M= 4,24 e DP= ,796. De acordo com Jacobsen, Cruz-Júnior e Neto (2006), um gestor com esse perfil transmite segurança aos liderados, estimula a participação nas decisões, promove uma interação colaborativa e incentiva a motivação coletiva, favorecendo o compromisso e o engajamento com a missão organizacional.

Verificou-se ainda que os docentes articulam uma visão positiva e motivadora sobre o futuro (item 10), com média de 4,31 e DP= ,753, e orientam os outros a perceberem os problemas por diferentes ângulos (item 12), obtendo M= 3,57 e DP= 1,210. Esse tipo de

liderança é caracterizado por Lewin, Lippitt e White (1939), pela fixação de diretrizes em conjunto com o grupo, definição de metas com clareza e equilíbrio, além da condução pacífica de críticas e elogios, o que favorece o desenvolvimento coletivo.

Na sequência, foi analisado o fator de **liderança transacional** (itens 13 a 19). Os dados revelaram que os docentes oferecem ajuda em troca de esforços (item 13), apresentando $M=4,57$ e $DP=.617$. De acordo com Bendassolli, Magalhães e Malvezzi (2014), esse estilo baseia-se em relações bem estabelecidas, com metas claras, boa comunicação e confiança mútua, sendo pautado em trocas justas e reconhecimento mútuo.

Verificou-se também que os docentes se concentram nas irregularidades e erros cometidos (item 14), com média de 4,42 e $DP=.750$. Conforme argumentam House e Aditya (1997), esse tipo de liderança envolve sensibilidade às necessidades dos liderados, capacidade de compreender falhas e disposição para promover melhorias no ambiente de trabalho.

Os dados ainda mostraram que os docentes lidam com erros, reclamações e falhas de forma direta (item 16), com $M=4,46$ e $DP=.719$, e que canalizam a atenção às falhas com o objetivo de alcançar os padrões esperados (item 18), com $M=4,39$ e $DP=.800$. Nesse contexto, o líder exerce um papel fundamental na tomada de decisões e na motivação para que as atividades organizacionais sejam realizadas com excelência, valorizando os aspectos afetivos e emocionais dos indivíduos envolvidos.

Por fim, analisou-se o fator de **liderança Laissez-Faire** (itens 20 a 26). Em relação à interferência apenas quando os problemas se tornam sérios (item 20), obteve-se uma média de 4,58 e $DP=.655$. Para Silva, Silva e Sousa (2019), o líder eficaz deve envolver os colaboradores nos processos decisórios, incentivar a participação, delegar autoridade de maneira consciente e utilizar feedbacks como ferramenta de desenvolvimento.

Observou-se também que os docentes demonstram agir antes que os problemas se tornem crônicos (item 25), com $M=4,15$ e $DP=1,333$. Conforme Silva (2008), líderes com esse perfil tendem a buscar equilíbrio em suas decisões, considerando as informações de todas as partes envolvidas antes de agir.

Contudo, uma variável identificada com baixa média relacionada ao incentivo à tomada de decisão pelo grupo (item 26), com $M=2,94$ e $DP=1,507$. Isso indica uma fragilidade quanto à promoção da autonomia dos discentes. Para Nogueira (2005), o líder deve estimular um relacionamento cordial e a tomada de decisões de forma coletiva, favorecendo um ambiente

de trabalho mais seguro, colaborativo e estável, mesmo na ausência da figura do líder.

Com base nos dados obtidos, observa-se que o estilo de liderança predominante entre os docentes do IFPB – Campus João Pessoa é o transformacional, evidenciado por médias elevadas em indicadores como entusiasmo, valorização individual e visão motivadora de futuro. Esse estilo demonstra-se eficaz na promoção do engajamento dos discentes e na construção de um ambiente educacional baseado em confiança, respeito mútuo e desenvolvimento coletivo. Paralelamente, aspectos da liderança transacional também se fazem presentes, especialmente no que se refere à definição clara de metas e à atenção aos resultados e falhas, o que contribui para a organização e o alcance dos objetivos institucionais.

Ademais, buscou-se identificar o estilo de liderançao dos docentes com maior índice de adesão no IFPB – Campus João Pessoa, conforme demonstrado na Tabela 3.

Tabela 3 – Estilos de liderançao dos docentes com maior índice de adesão.

Fatores	Itens	Média
Liderança Transformacional	O estilo transformacional de liderança refere-se aos comportamentos gerenciais que transformam os liderados e os inspiram a ir além das expectativas, transcendendo os interesses pessoais em prol do bem coletivo e institucional (Bass; Bass, 2008).	4,32
Liderança Transacional	Segundo Bendassolli, Magalhães e Malvezzi (2014), a liderança transacional busca explicar a atuação do líder a partir do comportamento diante das tarefas e do desempenho dos liderados, mediante recompensas e correções.	4,38
Liderança Laissez-Faire	Para Northouse (2013), o estilo laissez-faire caracteriza-se por uma postura de não intervenção, em que o líder atua somente diante de problemas mais sérios, mantendo-se distante das questões cotidianas.	3,84

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Com base na Tabela 3, observou-se que o estilo de liderança com maior média geral de adesão no IFPB - Campus João Pessoa foi a **liderança transacional ($M = 4,38$)**, seguido pela **liderança transformacional ($M = 4,32$)**. Já a **liderança laissez-faire**, embora também presente, obteve menor adesão média entre os participantes ($M = 3,84$).

A prevalência do estilo transacional pode ser compreendida pela ênfase dos docentes na definição de metas claras, no monitoramento constante e na resposta direta ao desempenho dos discentes. Para Figueiredo et al. (2022), os líderes transacionais influenciam o comportamento de seus liderados por meio de reforços e recompensas, estabelecendo relações formais e orientadas por resultados. No entanto, Sousa e Correia (2022) alertam que esse estilo de liderança tende a ser conservador, pouco propício à inovação, uma vez que se

fundamenta em tarefas rotineiras, execução mecanizada e manutenção da estabilidade organizacional, não promovendo transformações significativas.

Nessa perspectiva, Abbadé e Brenner (2013) ressaltam que a liderança dos docentes deve mobilizar os membros da comunidade acadêmica em torno de aspirações compartilhadas, o que vai além da simples supervisão. Ainda que eficaz para a manutenção da ordem e do desempenho, a liderança transacional, conforme apontam Bass e Bass (2008), tende a limitar-se ao cumprimento de obrigações formais, o que pode impactar negativamente o engajamento e a resolução de problemas mais complexos. Isso porque, como reforçam Abbadé e Brenner (2009), trata-se de uma liderança passiva, voltada ao controle e menos à inovação.

Além disso, Pessoa et al. (2018) complementam que, nesse modelo, os liderados tendem a apresentar menor aceitação da missão organizacional e menor comprometimento com objetivos amplos, uma vez que o foco da liderança reside na execução imediata das tarefas e não na construção de um propósito coletivo. Tais resultados reforçam a necessidade de reflexão institucional sobre práticas de liderança que incentivem tanto o desempenho quanto o engajamento e a transformação no ambiente educacional.

Diante dos dados apresentados, conclui-se que, embora os estilos de liderança transformacional e laissez-faire estejam presentes no contexto docente do IFPB – Campus João Pessoa, é o estilo transacional que apresenta maior índice de adesão entre os participantes da pesquisa. Essa predominância evidencia uma atuação docente pautada no cumprimento de metas, na supervisão constante e na gestão por desempenho. Contudo, embora eficaz em aspectos operacionais, tal estilo pode limitar o potencial inovador e a construção de vínculos mais colaborativos e participativos. Assim, os resultados reforçam a importância de estimular práticas de liderança que integrem elementos transformacionais, capazes de promover maior engajamento, propósito coletivo e desenvolvimento de uma cultura organizacional mais dinâmica e inclusiva no ambiente educacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou analisar a percepção dos discentes sobre o estilo de liderança dos docentes do IFPB – Campus João Pessoa. Em síntese, a liderança é um fenômeno dinâmico e sensível aos aspectos do ambiente e do contexto organizacional. Nos resultados, verificou-se uma amostra final composta por 121 respondentes ($n=121$), dos quais 48,8% pertencem ao

sexo feminino. Verificou-se que 37,1% têm entre 31 e 40 anos; 45,4% são casados; 65,3% possuem renda familiar mensal entre R\$ 1.320,01 e R\$ 3.960,00; e 52,9% são estudantes do curso de Bacharelado em Administração.

Os resultados reforçam a relevância da temática, evidenciando que o estilo de liderança com maior índice de adesão no IFPB - Campus João Pessoa é o estilo de liderança transacional ($M=4,38$), seguido do transformacional ($M=4,32$). A literatura indica que líderes transacionais influenciam o comportamento dos liderados por meio de diferentes abordagens, atuando como facilitadores ou catalisadores na execução de projetos ou na gestão organizacional, o que requer comprometimento da equipe.

Neste contexto, observou-se também que o ambiente organizacional influencia os comportamentos esperados de um líder. Quando adequadamente orientado, o líder pode impactar positivamente os resultados organizacionais. A construção de comportamentos de liderança deve considerar relações individualizadas e de alta qualidade entre líderes e liderados.

Além disso, destaca-se que a liderança exerce papel central nos resultados organizacionais, sejam eles positivos ou negativos. Assim, nenhum estilo de liderança deve ser negligenciado, pois todos, a seu modo, podem contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e para o crescimento mútuo. Do ponto de vista teórico, o estudo reforça a concepção da liderança como um fenômeno complexo e multinível, sujeito a influências contextuais. Oferece contribuições relevantes à literatura sobre liderançă dos docentes e apresenta implicações práticas para gestores e docentes de instituições educacionais.

Entretanto, o estudo possui limitações, sobretudo por se basear exclusivamente na percepção dos discentes, os quais podem adotar critérios seletivos ou subjetivos ao avaliar a atuação docente. Além disso, os dados refletem a realidade específica do IFPB - Campus João Pessoa, não sendo generalista para outros campi do IFPB ou da Rede Federal.

Por fim, longe de encerrar a discussão sobre os estilos de liderança docente. Sugere-se, como continuidade deste estudo, a aplicação da pesquisa em outros campi, bem como a realização de estudos qualitativos que aprofundem a compreensão da temática.

AGRADECIMENTOS:

Este estudo foi parcialmente financiado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de

Pessoal de Nível Superior (CAPES), Brasil – Código Financeiro 001.

REFERÊNCIAS

- ABBADE, E. B.; BRENNER, F. Perfil de liderança e tomada de decisão. **Revista de Administração FACES Journal**, 2009.
- ARRUDA, Â. F.; CHRISÓSTOMO, E.; RIOS, S. S. **A Importância da Liderança nas Organizações**. Revista Razão Contábil & Finanças, 2010.
- BASS, B. M. **Bass and Stodgill's handbook of leadership**. New York: Free Press, 1985.
- BASS, B. M.; BASS, R. **The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications**. 4. ed. New York: Free Press, 2008.
- BEHRENDT, P.; MATZ, S.; GÖRITZ, A. S. An integrative model of leadership behavior. **The leadership quarterly**, v. 28, n. 1, p. 229-244. 2017.
- BENDASSOLLI, P. F.; MAGALHÃES, M. O.; MALVEZZI, S. Liderança nas organizações. (Org.). ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E, BASTOS, A. V. B. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**, v. 2, p. 413-449, 2014.
- BOTELHO, C. B.; KROM, V. **Os estilos de Liderança nas Organizações**. Encontro Latino-Americano de Iniciação Científica. UVB. 2012.
- BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper & Row, 1978.
- DRUCKER, P. F. Sua liderança é única. **Liderança**, v. 17, n. 4, 1996.
- FERREIRA, H. S.; MARTINS, J. N. S.; SANTOS, L. F. dos. Liderança nas organizações: revisão bibliográfica em periódicos nacionais. **Revista Ciência Dinâmica**, v. 14, n. 1, 2021.
- FERREIRA, M. C.; SÁ, S. O. O estilo de liderança e a motivação dos docentes: um estudo de caso numa escola com contrato de associação. **Revista Multidisciplinar Humanidades e Tecnologias (FINOM)**, n. 38, 2022.
- FIGUEIREDO, J. A. L.; CHIMENTI, P.; CAVAZOTTE, F.; ABELHA, D. 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**, v. 24, p. 66-91, 2022.
- FONSECA, A. M. O.; PORTO, J. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Liderança: um retrato da Produção Científica Brasileira. **Revista Administração Contemporânea (RAC)**, v. 19, n. 3, p. 290-310, 2015.
- HAIR-JÚNIOR. J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada dos dados**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- HOUSE, R. J.; ADITYA, R. N. The social scientific study of leadership: Quo vadis?. **Journal of management**, v. 23, n. 3, p. 409-473, 1997.

JACOBSEN, A. L.; CRUZ-JUNIOR, J. B.; NETO, L. M. **Administração (Introdução e Teorias)**. Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006.

LEWIN, K.; LIPPITT, R.; WHITE, R. K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of social psychology*, v. 10, n. 2, p. 269-299, 1939.

LIKERT, R. A technique for the measurement of attitudes. *Archives in Psychology*, 140, p. 1-55, 1932.

MARTINS-JÚNIOR, J. **Como escrever Trabalhos de Conclusão de Curso: instruções para planejar e montar, desenvolver, concluir, redigir e apresentar trabalhos monográficos e artigos**. Petrópolis: Vozes, 2017.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 8. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2011.

MEDEIROS, R. O Perfil de Liderança dos Gerentes de Bancos de Natal/RN. **Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar (RAUnP)**, v. 5, n. 1, p. 59-70, 2012.

NOGUEIRA, C. A. **Administração Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: Theory and practice**. 6. ed. Los Angeles: Sage Publications, 2013.

OLIVEIRA, A. C. P. **As relações entre direção, liderança e clima escolar em escolas municipais do Rio de Janeiro**. 2015. Tese (Doutorado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2015.

OLIVEIRA, A. C. P. de; CARVALHO, C. P. de. Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil. **Revista Brasileira de Educação**, v. 23, p. 1–18, 2018.

PESSOA, C. I. P.; DIMAS, I. D.; LOURENÇO, P. R.; REBELO, T. Liderança Transformacional e a eficácia grupal: o papel mediador dos comportamentos de suporte. **Estudos de Psicologia**, v. 35, n. 1, p. 15-28, mar. 2018.

POLEZA, M.; PEREIRA, R.; CUNHA, C. J. C. A. O Papel da Liderança na Inovação em Organizações de Serviços. In: **XLV Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 2021.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Universidade Feevale. Novo Hamburgo: Rio Grande do Sul, 2013.

REIS, R. S. **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. Minas Gerais, 2019.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

RODRIGUES, S. A.; SILVA, M. D. S.; SOUSA, F. R. L.; FRADE, C. M. Estilos de liderança de

professores universitários: um estudo de caso em uma instituição de ensino pública. **Revista Gestão & Conexões**, v. 8, n. 2, p. 84-104, 2019.

ROMÃO, V. N. **A influência entre os estilos de liderança sobre o comprometimento organizacional: um estudo em uma instituição de ensino do Município de Guarabira-PB**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso. Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial. Instituto Federal da Paraíba. Guarabira-PB, 2018.

SCHEEPERS, C. B.; STORM, C. P. Authentic leadership's influence on ambidexterity with mediators in the South African context. **European Business Review**, 2019.

SCHLEY, J.; Grohmann, M. Z.; Stefano, S. R.; Kuhl, M. R. Estilos de liderança: um estudo sobre a percepção dos funcionários de um supermercado da mesorregião central do Paraná. **Revista de Administração IMED**, v. 5, n. 2, p. 139-152, 2015.

SIGGELKOW, N.; RIVKIN, J. W. Speed and search: Designing organizations for turbulence and complexity. **Organization Science**, v. 16, n. 2, p. 101-122, 2005.

SILVA FILHO, A. M. Que tipo de líder você busca (ser)? Sobre a liderança na gestão de projetos. **Revista Espaço Acadêmico**, v. 15, n. 170, p. 01-03, 2015.

SILVA, I. M.; SILVA, G. B.; SOUSA, F. R. L. Evaluation of leadership styles under the view of members of the 14th federal staff in Patos-PB. **Research, Society and Development, [S. l.]**, v. 8, n. 12, 2019.

SILVA, J. S. **Gestão do Conhecimento e Gestão de Pessoas: Desafios para as Organizações Públicas**. 2008. 112 f. Dissertação (Mestrado em Política Científica e Tecnológica) – Universidade Estadual de Campinas. Campinas - São Paulo, 2008.

SOBRAL, F.; FURTADO, L. A liderança pós-heroica: tendências atuais e desafios para o ensino de liderança. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v. 59, p. 209-214, 2019.

SOUSA, M. B. B.; CORREIA, P. M. A. R. Estilos de liderança entre docentes universitários: percepção dos alunos do ensino superior português. **Revista da FAE**, v. 25, n. 1, 2022.

TANNENBAUM, R.; WESCHLER, I.; MASSARIK, F. **Leadership and organization: a behavioral approach**. New York: McGraw Hill, 1961.

YUKL, G. **Leadership in organizations**. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2010.