



Conectando Pessoas.  
Fortalecendo a Profissão!

## Estilo de Liderança dos Docentes de Graduação em Ciências Contábeis

Suzete Antonieta Lizote

[lizote@univali.br](mailto:lizote@univali.br)

UNIVALI – Universidade do Vale do Itajaí

Gabriel dos Santos Espíndola

[gabriel.espindola7@hotmail.com](mailto:gabriel.espindola7@hotmail.com)

UNIVALI – Universidade do Vale do Itajaí

Claudia Silva Ribeiro Alves

[dinha.rcs.@gmail.com](mailto:dinha.rcs.@gmail.com)

UNIVALI – Universidade do Vale do Itajaí

### Resumo

Inseridos em um mercado globalizado e competitivo, caracterizado por mudanças frequentes, as organizações estão adotando uma postura flexível, inovadora e criativa, para assim alcançarem seus objetivos de crescimento e bom relacionamento com seus colaboradores no ambiente de trabalho. Neste sentido, a liderança, é considerada essencial para a motivação dos funcionários e consequentemente para o desempenho organizacional. Este estudo teve como objetivo avaliar as associações entre o estilo de liderança dos professores e a avaliação institucional docente segundo a visão dos discentes de uma universidade comunitária do sul do Brasil. Em relação à metodologia, considera-se uma pesquisa quantitativa, descritiva e do tipo levantamento. A amostra foi composta por 198 discentes. O instrumento de coleta de dados foi dividido em três blocos em que o primeiro se referiu aos dados sociodemográficos, o segundo sobre estilos de liderança e o último abordou sobre a avaliação institucional. Os resultados evidenciaram que dos estilos de liderança dos professores, predominou o transformacional, seguido do transacional e por último o *laissez-faire*. Por sua vez, as maiores notas no desempenho geral e de relações interpessoais dos docentes se associam com o estilo transformacional e as menores com *laissez-faire*.

**Palavras-chave:** Liderança, Estilo de Liderança, MLQ

**Linha Temática:** Empreendedorismo



## 1 Introdução

O contexto da nova economia evidencia um cenário transformador, devendo os empreendimentos se adaptarem com rapidez para sua continuidade, trabalhando, desta forma, na busca contínua do desenvolvimento de liderança, voltada a satisfação das necessidades internas e externas. Neste sentido, Rengel e Ensslin (2020) destacam que, além de realizar investimentos em conhecimento, as organizações necessitam contar com profissionais que possuam competências e características específicas, cujas condições de líderes lhes permita mobilizar recursos e capacidades dos seus liderados em prol dos objetivos estratégicos da organização e, consequentemente visando o desempenho organizacional

A liderança nas organizações vem sofrendo alterações considerando as mudanças do novo contexto do século XXI. As características e comportamentos que emergem influenciam no comportamento da qualidade da relação do líder. Para Ivan e Terra (2017), o líder é vital na dinâmica organizacional ao ser o instrumento de acompanhamento das mudanças da sociedade, de forma a atuar de forma intra e inter organizacional.

Albloshi e Nawar (2015) relatam que a liderança tem sido pesquisado e gerado interesse nas últimas décadas devido ao mercado global estar cada vez mais dinâmico. Para Silva, Paschoalotto e Endo (2020) é um tema que desperta o interesse das organizações, pois se acredita que pode ser uma das possibilidades de os gestores romperem com as visões tradicionais e tornar o trabalho mais gratificante tanto para si como para a sua equipe. Estudar os seus estilos viabiliza um melhor entendimento das dinâmicas sociais e das realizações coletivas (NOGUEIRA, COSTA, CLARO, 2015; BATISTA, KILIMNIK, REIS NETO, 2016; TOMEI, RICHE, 2016; BARBOSA, GAMBI, GEROLAMO, 2017; RODRIGUES, et al. 2019; ALVES, et. al., 2020).

Desta forma, pode-se argumentar que os objetos que compõem uma empresa não a fazem funcionar nem atingir seus objetivos, mas sim, as pessoas. Ou seja, as pessoas constituem a essência de qualquer organização e, em se tratando de Instituições de Ensino Superior (IES), cujo insumo básico é a inteligência, elas são, ao mesmo tempo, a matéria prima e o instrumento da produção intelectual. O modelo gerencial para estas instituições, onde o elemento humano é tão importante, requer de competências individuais, comportamentais e técnicas (RUIZ; MARTENS, 2019). Este estudo possui como lócus uma Instituição de Ensino Superior.

As IES, hoje se apresentam como centros reflexivos do saber, com profissionais altamente capacitados, que têm a função de produzir e socializar o conhecimento. Estas instituições são instrumentos de renovação e mudança e, historicamente, contribuem para o avanço da cultura, ciência, tecnologia e inovação técnica e social. Neste mesmo sentido, Cullen (2010, p. 41), descreve que a universidade “deve procurar a empregabilidade dos seus estudantes, fornecendo-lhes ferramentas que os ajudem a desenvolver competências úteis para gerar empreendimentos [...] e não a capacitação específica para tal ou qual posição de trabalho”. Etzkowitz e Zhou (2017), por sua vez, complementam, evidenciando que ela se constitui em um local propício para a discussão de ideias e ideologias e, também, o espaço intelectual onde o mérito e a competência devem ser os passaportes para o reconhecimento e o sucesso.

Portanto, este estudo parte da abordagem de duas categorias de atores sociais nas relações interpessoais em uma Instituição de Ensino Superior os docentes e os discentes. Os primeiros exercendo sua liderança como protagonistas ao ministrar a disciplina a seu cargo e os estudantes como liderados que, além de perceberem como os professores desempenham a função, ponderam também as relações interpessoais como parte da avaliação institucional interna.

Com base neste contexto, a problemática pode-se expressar por meio da seguinte pergunta de pesquisa: Qual o estilo de liderança predominante nos docentes do Curso de Ciências Contábeis de uma universidade comunitária do sul do Brasil e como se relacionam com a avaliação que fazem os discentes do seu labor docente? Com a finalidade de responder este questionamento, definiu-se como objetivo geral avaliar as associações entre o estilo de liderança dos professores e a avaliação docente segundo a visão dos discentes de uma universidade comunitária do sul do Brasil.

No contexto das instituições de ensino superior, o estudo sobre liderança contribui de forma positiva e significativa para as áreas não somente de contratação e seleção, mas principalmente de capacitação dos docentes. Identificar os estilos de liderança poderá subsidiar o planejamento dos processos de trabalho, fornecendo orientações ao setor de recursos humanos para fomentar ações adequadas, que contribuam para desenvolver um estilo de liderança que proporcione o bem-estar no trabalho, beneficiando assim, tanto os docentes e discentes quanto a Instituição. Salienta-se que estudar esta temática viabiliza um melhor entendimento das dinâmicas sociais e das realizações coletivas, nas áreas de Gestão e Administração.

A relevância em estudar a avaliação de desempenho docente encontra-se na premissa de que ele pode ser uma concepção formativa que busca a melhora do desempenho futuro ou a concepção somativa em que se avalia o passado (POLIDORO; CARVALHO, 2016). Destaca-se também, que o uso da avaliação institucional através dos seus indicadores serve para avaliar ações que foram tomadas como criar estratégias para que metas sejam traçadas. De acordo com Lima e Andriola (2018) para os docentes o uso dos resultados da avaliação institucional serve para coletar informações que visam melhorar seu ensino, identificar pontos a serem trabalhados, refletir sobre sua atuação, verificar qual é a opinião dos alunos sobre seu desempenho.

A seguir desta introdução, apresenta-se a fundamentação teórica. Na seção seguinte se detalha a metodologia utilizada, seguida dos resultados e análise dos dados. Por último, são feitas as considerações finais e disponibilizado as referências citadas no texto.

## 2 Fundamentação Teórica

### 2.1 Liderança

O conceito de liderança está em contínuo processo de transformação, por isso a dificuldade em identificar com uma única definição (DAY; HARRISON, 2007). Altera de acordo com a abordagem adotada, em função do enfoque da linha de estudo dos pesquisadores, e pelas perspectivas individuais e seus aspectos de interesse (CAMPOS, et al., 2013).

A liderança para Yukl (2010), tem sido definida em termos de comportamentos, influencia, padrões de interação, papel dos relacionamentos e ocupação de uma posição administrativa, relacionando algumas definições representativas nos últimos cinquenta anos: a) é o incremento da influência sobre uma submissão mecânica com as diretrizes rotineiras da empresa; b) é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em direção a realização de um objetivo; e, c) é um processo de dar propósito ao esforço coletivo e provocar o desejo de despendar este esforço para atingir o objetivo proposto.

Em outro entendimento, a liderança pode ser definida como uma destreza para inspirar pessoas, um processo de influência intencional, comprometendo as pessoas de forma voluntária (ROBBINS, 2002). Dessa forma fortalece relacionamentos, assinalando e direcionando para o alcance de metas em comum ou compartilhadas. Ela influencia diretamente o liderado para que se atinja um objetivo tanto da equipe, como os objetivos organizacionais (DUBRIN, 2006).



Depreende-se que a liderança está presente em vários ambientes como escolas, empresas, comunidades e demais organizações ou grupos sociais. É um tópico de interesse multidisciplinar e um amplo campo para estudos e pesquisas (BASS, 2008). Determinados estudos procuraram compreender o conceito das lideranças. A Tabela 1 apresenta a evolução dos conceitos de liderança, em ordem cronológica.

Tabela 1. Evolução dos conceitos de liderança

Pesquisadores	Conceitos
Stogdill (1950)	Considerada o ato de influenciar as atividades dos grupos de trabalho, com o intuito de organizar esforços para a obtenção de metas comuns.
Hemphill e Coons (1957)	Comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum.
Janda (1960)	Relacionamento de poder caracterizado pela percepção dos membros do grupo, em que outro membro do grupo pode prescrever padrões de comportamento na posição daquele que dirige.
Jacobs (1970)	Interação entre pessoas que uma apresenta informação de tal maneira que os outros se convencem de que os resultados serão melhorados caso se comporte da maneira sugerida.
Fiedler e Chemers (1974)	Relação entre pessoas na qual a influência e poder não são desigualmente distribuídos em bases legítimas.
Burns (1978)	Incremento da influência sobre e acima de uma submissão mecânica com as diretrizes rotineiras da organização. Processo recíproco de mobilização, por pessoas, visando atingir objetivos defendidos por líderes e seguidores.
Hersey e Blanchard (1986)	Caracteriza-se por um processo capaz de influenciar as atividades propostas aos indivíduos e grupos, a fim de atingir objetivos comuns, em diferentes situações.
Bass e Avolio (1990)	Consiste no exercício da influência com o propósito de modificar a conduta de outras pessoas. Processo de dar propósito ao esforço coletivo, levando à utilização de esforços para se atingir tais propósitos.
Motta (2001)	Influência que uma pessoa exerce sobre outras, fazendo-as se comprometer na busca de objetivos em comum.
Robbins (2005)	Processo de orientação para que os líderes obtenham o suporte de diversas pessoas e grupos de interesse, tanto dentro quanto fora da organização, para conduzir a mudança.
Avolio; Walumbwa e Weber (2009)	Sistema dinâmico e interativo no qual os líderes e liderados interagem em redes complexas tendo o feedback como ferramenta para disseminar conhecimento, aprendizagem e adaptação a mudanças.
DeRue e Ashford, (2010)	Um dos papéis do gestor, referente às relações pessoais, com os membros do grupo. Processo mútuo, independente do papel formal ou estrutura organizacional, evidenciada nas relações entre os membros de uma organização.
Northouse (2013)	É um processo em que um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para alcançar um objetivo comum.
Moscardini e Klein (2015)	Interação social e capacidade de influenciar as pessoas e envolvê-las nas decisões a serem tomadas na organização, à luz de suas crenças e valores, articulando as ações em equipe para alcançar os resultados esperados pela empresa.
Abelha, Carneiro e Cavazotti (2018)	Considerada um processo essencial para a motivação dos membros das organizações e para mobilizar recursos no sentido do cumprimento de suas missões.
Fernandes, Souza Jr. e Moraes (2020)	É a habilidade de convergir as metas e os objetivos dos liderados com os da organização e adaptar seu estilo de liderança às variáveis presentes para alcançar as metas e os objetivos da organização.

Fonte: Elaborada pelos autores

Na Tabela 1 se observa o conceito de liderança desde um processo de influências para execução das tarefas (STODGILL, 1950), e comportamento para dirigir atividades em direção a um objetivo comum (HEMPHILL; COONS, 1957). Perpassa pelo relacionamento de poder

caracterizado pela percepção dos membros do grupo (JANDA, 1960), na interação entre as pessoas (JACOBS, 1970), e no exercício da influência com o propósito de modificar a conduta de outras pessoas (BASS; AVOLIO, 1990).

## 2.2 Abordagens da Liderança

As primeiras publicações de estudos realizados em relação ao fenômeno da liderança, e como ela ocorre nas organizações, datam do fim do século XIX. O termo liderança é, muitas vezes confundido com administração. Talvez seja por este motivo que inicialmente os estudiosos focaram nos aspectos relacionados à personalidade do líder, que não tinha perspectiva relacionada ao comportamento ou relacionamento do líder com o liderado (BRYMAN, 1996).

De acordo com Bergamini (2009), a preocupação com os estudos sobre a liderança vem se desenvolvendo nos últimos anos e é importante para as organizações, já que a liderança seria a explicação do sucesso corporativo. Dessa forma, os conceitos podem adquirir diferentes significados quando observados no campo organizacional (SPISAK, et al. 2015).

É sabido que a produtividade é resultado não apenas de um fator, mas sim de um conjunto de fatores que incluem equipamentos, ferramentas, processos, tecnologia, pessoas e seus líderes (SOUZA; DOURADO, 2016). Algumas abordagens são centradas no líder, ou na organização, e outras são situadas nos processos que envolvem a díade líder x liderado, e podem considerar o contexto de cada situação em que o fenômeno da liderança ocorre.

Mesmo considerando a diversidade de conceitos, teorias e modelos relacionados a liderança, pode-se dizer que o papel do líder em uma organização ainda é observado como facilitador e influenciador do esforço individual ou da equipe no alcance de objetivos comuns (BERGAMINI, 2009; YUKL, 2010; FERNANDES, SOUZA, MORAES, 2020).

As perspectivas teóricas consideram a liderança como uma característica individual ou como um processo. Entre as abordagens mais reconhecidas tem-se a teoria dos traços, que marca o início dos estudos a respeito de liderança, entre os períodos de 1904-1948 (BURNS, 1978; BASS, 1990). A abordagem do estilo, caracterizada pela dinâmica do comportamento do líder, que teve início na década de 50 até o final dos anos 60, a abordagem contingencial ou situacional que surgiu no final dos anos 60 e início dos 80; e a abordagem processual considerada mais importante a respeito do tema, e tem sido a influente nova liderança (BURNS, 1978; BASS, 1990; HEIFETZ, 1998; NORTHOUSE, 2007; YUKL, 2010).

Para autores como Schley et al. (2015), a liderança atualmente tem visão sistêmica, é criativa, está disposta a assumir riscos e empodera a equipe que lidera. Forma e mantém equipes competentes e produtivas, porque observa e se sensibiliza com os problemas dos liderados. Para que seja desenvolvido uma liderança eficaz no contexto organizacional, os princípios éticos, morais e culturais no relacionamento interpessoal, bem como inteligência emocional, também são necessários ser desenvolvidos

Para Guiomar (2010) é fundamental incutir junto dos recursos humanos um aumento dos seus índices de comprometimento e de motivação, centrados nos objetivos organizacionais e individuais. Ou seja, o papel desempenhado pelo professor na organização é essencial para reforçar os níveis de motivação, satisfação, dedicação e comprometimento dos alunos na instituição.

O exercício da profissão por um professor requer dele persistência, engajamento, comunicação eficaz, imparcialidade, bom senso e inspiração. O educador líder pode ser considerado uma figura visionária, pois ele possui a capacidade de planejamento e

comprometimento com as suas atividades (JORDÃO, 2003). O mesmo autor (2003, p. 88), afirma que “[...] o professor líder deve observar, frequentemente, o comportamento pessoal e interpessoal de seus alunos, buscando identificar os pontos fortes e os pontos fracos de cada um, direcionando a busca de melhorias contínuas, tanto no aspecto acadêmico quanto no comportamental”. Tal afirmação reforça que o professor deve auxiliar o aluno nas mudanças que se façam necessárias para que ele possa alcançar os seus objetivos.

Portanto, para alcançar o objetivo do presente estudo, se fez necessário conhecer um pouco melhor os caminhos percorridos pelas teorias da liderança, buscando maior compreensão do estudo da liderança atualmente. A Tabela 2 apresenta um resumo dos estudos da liderança de acordo com o tempo, abordagem, modelos e características.

Tabela 2. Evolução dos modelos de liderança

Tempo	Abordagem	Modelos	Características
1930 a 1940	Personalidade	Teoria dos Traços	Atitudes e características cognitivas e físicas. Líder possui características inatas.
1955	Comportamental (Kartz)	Teoria das Habilidades	Enfatiza os comportamentos necessários ao exercício da liderança.
1978	Transacional (Burns)	Teoria Transacional	A liderança acontece por meio da recompensa, nas quais os liderados recebem de seus líderes desejos específicos como viagens, promoção, entre outros.
1986	Situacional (Hersey e Blanchar)	Teoria Situacional	Buscou identificar variáveis situacionais que são importantes, identificando o estilo de liderança ideal para uma determinada situação.
1990	Transformacional (Bass)	Carismática	Comunicador, sabe dar e receber <i>feedback</i> , encanta e envolve motivando-os.
		Transformacional	Possui carisma, inspira e estimula. A liderança não está somente na pessoa ou na situação, mas na interação social.
		Transacional	Seguem regras, alta performance, não possuem muita flexibilidade. Motivam seus seguidores na direção das metas.
		Visionária	Entendida como a capacidade de criar e articular a imagem de onde se quer chegar. Cria e articula uma visão de futuro.

Fonte: Adaptado de Pedruzzi Júnior, et al. (2016).

Conforme se verifica na Tabela 2, o primeiro modelo relacionado ao assunto liderança, foi à teoria de traços de personalidade, seguida das teorias de comportamento do líder, teorias situacionais e contingenciais, e mais recentemente as teorias carismáticas, transformacionais, transacionais e visionárias.

## 2.3 Modelo de Mensuração

Neste estudo, os estilos de liderança foram mensurados com base no modelo MLQ - *Multifactor Leadership Questionnaire*® - Questionário Multifatorial de Liderança desenvolvido em 1995, no qual, algumas reformulações e readequações foram feitas, sendo utilizada a versão de Bass e Avolio (2004).

Na Tabela 3 se apresenta um esquema sobre as categorias de MLQ. Em sua abordagem, os autores separam a liderança em três estilos: transformacional, transacional e *laissez-faire*, estas subdivididas em diversas dimensões.



Tabela 3. Estilos de liderança e categorias em análise no MLQ

		Categorias
Estilo de Liderança	Liderança Transformacional	Atributos de Influência Idealizada
		Comportamentos de Influência Idealizada
		Motivação Inspiracional
		Estimulação Intelectual
		Consideração Individual
	Liderança Transacional	Recompensa Contingente
		Gestão por Exceção (Ativa)
	Liderança <i>Laissez-faire</i>	Gestão por Exceção (Passiva)
		<i>Laissez Faire</i>

Fonte: Adaptado de Bass e Avolio (1995).

Bass e Avolio (1995) indicam que a liderança transacional, apesar de eficaz, se limita ao contrato explícito entre o líder e o liderado. Já a liderança transformacional é a única abordagem que permite um desempenho extraordinário da equipe. Os referidos autores defendem que este tipo de liderança é capaz de alterar a cultura de uma organização. Para os autores, a ação da liderança acontece quando um líder inspira os seguidores para compartilhar uma visão, enquanto os autoriza a alcançar a visão, provê os recursos necessários para desenvolver o potencial pessoal. Destacam também que os verdadeiros líderes são pessoas que, necessariamente não atraem somente valores morais mais altos, mas sim incluem em seu comportamento o senso de missão, a delegação de autoridade, o ensino e treino constante, a ênfase na resolução de problemas, o uso de argumentação

### 3 Metodologia

A pesquisa desenvolvida teve abordagem quantitativa. A avaliação quantitativa compreende organizar, sumarizar, caracterizar e interpretar os dados numéricos (MARTINS; THEÓPHILO, 2007). Tomando como base o objetivo desse estudo, optou-se pela pesquisa descritiva que, na concepção de Mascarenhas (2012, p. 47), busca “descrever as características de uma população ou um fenômeno, além de identificar se há relação entre as variáveis analisadas”. Em adição, Köche (2016) afirma que a pesquisa descritiva, além de analisar as variáveis presentes no ambiente, também analisa as relações entre essas variáveis.

Em relação a coleta de dados, este estudo se classifica como levantamento ou *survey*, pois por meio de um instrumento de pesquisa, o questionário, se pretende produzir descrições quantitativas e obter dados e informações sobre características, ações ou opiniões de um determinado grupo de pessoas considerado como representante de um público-alvo (FREITAS, et al., 2000). A *survey*, de acordo com Trez e Matos (2006), objetiva contribuir para o conhecimento de uma área específica de interesse por meio da coleta de dados sobre indivíduos ou sobre o ambiente em que estes estão inseridos.

Quanto à abordagem temporal, a pesquisa se caracteriza como de corte transversal, pois se trata de uma coleta em um momento único. Para Zangirolami-Raimundo, Eicheimberg e Leone (2018) o objetivo destas pesquisas é obter dados fidedignos e que permitam a elaboração de conclusões confiáveis e robustas ao final da pesquisa.

O instrumento de pesquisa foi direcionado aos discentes do curso de Graduação em Ciências Contábeis de uma Universidade Comunitária do Sul do Brasil via correio eletrônico

com auxílio da ferramenta do *Google Docs*, no período de 01 junho a 05 julho de 2020. A população esteve composta por 313 discentes devidamente matriculados desde o primeiro até o oitavo período, resultando em uma amostra de 198, os quais avaliaram o estilo de liderança dos 29 professores do respectivo curso.

O questionário, além de levantar dados sociodemográficos dos respondentes, compreendia dois outros blocos, quais sejam:

1) No primeiro, os alunos avaliaram o estilo de liderança dos professores. O instrumento foi elaborado com base em Bass e Avolio (2004), denominado *Multifactorial Leadership Questionnaire®* (MLQ). As 36 questões foram divididas em 3 estilos: transformacional, transacional e *laissez-faire*. A escala de mensuração foi do tipo likert de 1 a 4, na qual o 1 representava “de modo algum” e o 4 “frequentemente”.

b) O segundo, para identificar os resultados da avaliação institucional foram consultados os relatórios fornecidos pela coordenação do respectivo curso. No caso da avaliação do docente, o professor é auferido na sua ação pelos discentes, que os avaliam de duas formas:

1ª) De modo geral: os itens avaliados foram: é pontual em relação ao início e final da aula; tem domínio de conteúdo; esclarece dúvidas; utiliza linguagem clara no desenvolvimento dos conteúdos; as estratégias de ensino auxiliam você a aprofundar os conhecimentos; usa o plano de ensino como referência para o desenvolvimento da disciplina; estabelece relações entre a disciplina e a prática profissional; e; discute os resultados das avaliações com a turma; mantém clima de trabalho produtivo na sala de aula.

2ª) Quanto à interação aluno/professor/disciplina (inter-relação): os itens avaliados foram: o nível de complexidade das avaliações em relação ao perfil ao conteúdo trabalhado; o nível de exigência da disciplina em relação ao perfil profissional; o nível de importância da disciplina para sua formação; a disciplina contribuiu para o desenvolvimento das atividades acadêmicas e para seus estudos; e; as referências indicadas pelo professor no plano de ensino contribuíram para seus estudos e aprendizagens.

Os dados coletados na *survey* para este estudo foram organizados numa planilha eletrônica Excel® para realizar o pré-tratamento seguindo as recomendações em Hair Jr. et al. (2005).

Uma vez depurada a base de dados a mesma foi importada para o *Statistica®*, o *software* com o qual se calcularam os descritores das variáveis. Eles foram a média, o desvio padrão, a assimetria e a curtose. Conforme apontam Hair Jr. et al. (2005) a assimetria e curtose permite avaliar a normalidade dos dados e, de acordo com Finney e DiStefano (2006), valores no intervalo [-2; 2] e [-7; 7] respectivamente para aqueles descritores, a distribuição da variável deve se considerar como quase normal.

Com os dados depurados depois do pré-tratamento se fizeram as análises para cada componente ou característica do estilo de liderança e ainda os relativos aos fatores de resultado. Definidos os tipos de liderança que predominam no curso se usou a análise de variância para sua comparação. Esse método estatístico, segundo salienta Harris (1975) é muito robusto quanto há falta de normalidade ou diante de heterocedasticidade da variável quando se faz uma Anova unifatorial. Para avaliar os relacionamentos entre os estilos de liderança e o desempenho docente na percepção dos discentes calculou-se a correlação com o coeficiente de Pearson.



## 4 Análise e Discussão dos Resultados

### 4.1 Dados Sociodemográficos

Inicialmente, no primeiro bloco analisado buscou-se investigar sobre os dados sociodemográficos dos discentes pesquisados. Em relação ao sexo, se verifica a predominância das mulheres, com 123 respondentes, representando 62,12% da amostra. Dentre os participantes, no que se refere ao estado civil, a maioria dos discentes são solteiros (146), seguidos pelos casados (42) e em menor quantidade, os que optaram pela união estável (10). Dos solteiros, 96 discentes residem com seus pais.

Referente a faixa etária, a maior parte dos respondentes (98) têm idade entre 17 e 26 anos. Por fim, em relação a renda mensal de cada aluno observa-se que a maioria (82,12%) recebe até R\$ 3.000,00 mensais.

### 4.2 Estilos de Liderança

Neste item, são apresentados os resultados dos estilos de liderança, com a distribuição das médias por variáveis totais do questionário multifatorial de liderança – MLQ. Inicialmente, conforme se exibe na Tabela 4, efetuou-se a comparação das variáveis totais dos professores do curso analisado.

Tabela 4. Estilos de liderança

Estilos de liderança	Variáveis	Médias	Média total
<b>Transformacional</b>	IIA - Influência Idealizada (Atributos)	3,23	3,14
	IIC - Influência Idealizada (Comportamento)	2,91	
	MI - Motivação Inspiracional	3,34	
	EI - Estimulação Intelectual	3,10	
	CI - Consideração Individual	3,11	
<b>Transacional</b>	RC - Recompensa Contingente	3,32	3,06
	GPEA - Gestão por Exceção (Ativo)	2,79	
<b>Laissez-Faire</b>	GPEP - Gestão por Exceção (Passivo)	1,46	1,20
	LF - Laissez-Faire	0,94	

Fonte: Elaborada pelos autores.

Ao observar a Tabela 4, verifica-se que a média de maior valor foi 3,14 representando a liderança transformacional. Este estilo aponta maior carisma e inspiração, modelando comportamentos atitudinais para o alcance de objetivos comuns, desenvolvendo o engajamento dos liderados aumentando a confiança e respeito. Os liderados se sentem seguros e estimulados, percebendo oportunidade a sua volta, pensando de forma diferente e gerando resultados diferentes. Para Bass e Avolio (2004), a ação da liderança acontece quando um líder inspira os seguidores para compartilhar uma visão, enquanto os autoriza a alcançar a visão, provê os recursos necessários para desenvolver o potencial pessoal.

As mudanças do cenário, mesmo em instituições de ensino superior (IES) não são diferentes quanto as perspectivas organizacionais, os desenvolvimentos de competências para a vida profissional exigem tomada de decisão, trabalho sob pressão, sinergia dentre outras competências que o líder com características transformacionais consegue atingir no indivíduo e no grupo, a liderança transformacional tem o poder de ter maior impacto alcançando um número maior de seguidores.

Segundo Cucchi e Barcellos (2018), os resultados indicam que a liderança transformacional melhora o desempenho dos liderados e colabora positivamente com a aprendizagem e crescimento organizacional. Os índices mais altos da categoria transformacional foram motivação inspiracional com 3,34 e influência idealizada – atributos com 3,23, fortalecendo o sentimento de pertencer, sentindo-se seguro no ambiente, com desempenho correspondendo acima da média.

A média para o líder transacional não ficou muito diferente, sendo ela 3,06 apontando uma forte tendência para liderança transacional, essa liderança é marcada por resultados de curto prazo, grande necessidade de terminar as tarefas, pois é voltada para as questões diárias, rotineiras, relacionada a assuntos táticos, atende as expectativas, mas é reforçada nas estruturas e hierarquias para o alcance de resultado e respeito às regras. O foco prioritário da transacional é o elo entre desempenho e recompensa, por conseguinte, os autores afirmam ainda que a liderança transacional é bem comum nas organizações, ou seja, indica a ligação essencial e de sustentação entre os interesses individuais, grupais e organizacionais (REZENDE, CARVALHO NETO, TANURE, 2014).

Esses resultados convergem com o estudo de Farias Filho e Miranda (2016), o qual verificou a forma como o estilo de liderança do gestor influencia a adoção de práticas inovadoras no âmbito da administração pública municipal do Pará. Os achados apontaram que a influência do estilo de liderança foi positiva para adoção de práticas de inovação e revela o papel fundamental dos líderes e os estilos transformacional e situacional se mostraram mais frequentes. Gonçalves et al., (2015), por sua vez, analisaram quais os estilos de liderança e a cultura organizacional presentes em uma instituição de ensino superior e qual a relação entre eles. Os resultados mostraram que a cultura de clã foi a que mais representa a instituição estudada e o estilo de liderança dos seus gestores é representado pela liderança transformacional. A pesquisa de Rodrigues et al, (2019), investigou os estilos de liderança dos professores de uma instituição de ensino superior, localizada na cidade de Patos, na Paraíba e o estilo predominante também foi o transformacional.

A liderança liberal é vista como a ausência de liderança de acordo com os conceitos apresentados, se tornando negativa, pois demonstra uma falta de responsabilidade na postura de seus líderes o que não seria adequado como estilo predominante. O item recompensa contingente (RC) ficou com média individualizada de 3,32, característico de instituições de ensino, onde se ganha uma recompensa por atingir as expectativas.

Como resultado estabelecido para o que foi levantado, o curso de Ciências Contábeis possui seus docentes em maioria vistos como transformacionais, mas também o estilo transacional se encontra presente, visto que nem todo o curso se baseia em disciplinas de desenvolvimento comportamentais, mas também com foco nos conhecimentos das áreas específicas trabalhadas e habilidades técnicas. O curso atinge um resultado positivo quanto as expectativas de resultados na predominância de seu estilo.

#### 4.3 Relacionamento entre os Estilos de Liderança e as Avaliações dos Discentes

Após efetuar as comparações entre os tipos de lideranças, buscou-se analisar se eles se relacionam com as ponderações que os estudantes efetuam dos docentes como parte da avaliação institucional.

Nesta ocasião foi empregada a análise de correlação entre as médias que tiveram os docentes para cada estilo de liderança e suas notas quanto a seu desempenho geral e o referido ao inter-relacionamento com os discentes e a disciplina.

Os estudantes avaliam a atuação de seus professores na disciplina que ministram e a média calculada compõe a nota geral. Outros indicadores são empregados para mensurar, pela média que se calcula a partir deles, a interação que o aluno percebe entre eles próprios, o docente e a disciplina.

Sobre as correlações, exibidas na Tabela 5, calculadas para o curso, se constata que a liderança transformacional se correlaciona muito significativamente com o tipo transacional e com a avaliação geral que os alunos fazem da atuação do professor. Aparece uma relação significativa da liderança do tipo transacional com a avaliação geral.

Tabela 5. Coeficientes de correlação calculados entre as médias geral e interação e os tipos de liderança dos docentes

	Transformacional	Transacional	Laissez-faire	Geral	Interação
<b>Transformacional</b>	1	0,926 p=0,000	-0,301 p=0,145	0,621 p=0,001	0,331 p=0,110
<b>Transacional</b>	***	1	-0,220 p=0,273	0,632 p=0,001	0,371 p=0,071
<b>Laissez-Faire</b>	ns	Ns	1	-0,085 p=0,674	-0,116 p=0,582
<b>Geral</b>	***	***	ns	1	0,815 p=0,000
<b>Interação</b>	ns	Ns	ns	***	1

Fonte: Elaborado pelos autores.

O resultado para liderança transformacional é positivo e significativo. Com resultado negativo aparece a liderança *laissez-faire* que de acordo com os conceitos apresentados neste trabalho se mostram negativos para esta pesquisa. De acordo com Zanguebuch, et al., (2019), neste estilo o líder deixa a maioria dos controles dos processos de tomadas de decisão para seus seguidores, entretanto, não oferecem opinião, direcionamento ou suporte para os mesmos.

Quando se faz a relação do questionário multifatorial de liderança e a avaliação institucional, os resultados acompanham uma inter-relação, percebe-se que o professor com maior nota na avaliação institucional possui notas elevadas para a liderança transformacional, conforme o questionamento da avaliação institucional bate com o resultado para liderança transformacional, e quanto menor a nota do professor na avaliação institucional, menor sua nota em liderança transformacional e maior sua nota em liderança *laissez-faire*.

## 5 Considerações Finais

Este estudo teve como objetivo avaliar as associações entre o estilo de liderança dos professores e a avaliação institucional docente segundo a visão dos discentes de uma universidade comunitária do sul do Brasil.

Os resultados apontaram que o estilo de liderança predominante dos docentes foi o transformacional. Isto evidencia que eles possuem uma liderança transmissora de confiança, comunicativa e preocupada, procurando mudar a forma como as coisas são percebidas para uma visão sistêmica, sendo assim um agente de mudança com forte carga de motivação. A liderança transacional aparece em segundo lugar, com média considerada próximo ao primeiro. Os líderes transacionais focam em relações de obrigatoriedade, como códigos disciplinares, motivação na troca de ações e resultados a curto prazo, estimulando o desempenho para o alcance de objetivos.



O terceiro estilo de liderança é *laissez-faire*, conceituado como ausência de liderança, nesse caso, uma versão menos ativa de liderança, com certa falta de responsabilidade e recusa na tomada de decisão (Dentro dos resultados apresentados este tipo de liderança recebeu a menor média, em todos os quesitos, afirmando assim que os discentes não reconhecem em seus docentes este conceito de liderança *laissez-faire*).

Os dados analisados da avaliação institucional que envolvem a média geral do desempenho do docente e a interação entre aluno – disciplina – professor possuem relação com os estilos de liderança. Os dados estatísticos analisados mostram que quanto mais alta a nota do docente, o estilo predominante mensurado pelo MLQ é transformacional. Por outro lado, quanto mais baixa a nota do docente na avaliação institucional mais alta é a nota para liderança *laissez-faire*.

Uma instituição de ensino superior conta com regras e objetivos de curto prazo, na qual as tarefas operacionais fazem parte do cotidiano do alunos, como provas, trabalhos, atividades individuais e em grupo, estando os discentes em desenvolvimento de competências precisam não somente de motivação e visão de forma direcionada, mas também alguém que aponte para o rotineiro e pequenas tarefas que exigem atenção, reforçam pequenos resultados cotidianos além de compensações como é o exemplo das avaliações recebidas.

A missão do ensino superior, segundo preconiza o Ministério da Educação, deve significar um ponto de equilíbrio entre a soberania popular e a autonomia do fazer acadêmico, de maneira que a sociedade reconheça na missão proposta, a evidência de um compromisso para o qual se mobilizam recursos humanos, materiais e financeiros. Neste sentido, contar com professores líderes e comprometidos com seu labor é essencial para o atingimento dos objetivos propostos.

Sugere-se a aplicação da pesquisa em outros núcleos da instituição para identificação do estilo de liderança predominante para que a formação continuada supra possíveis lacunas assim como a correlação com a avaliação institucional para detectar o que precisa ser melhorado

## Referências

ABELHA, D. M.; CARNEIRO P. C. da C.; CAVAZOTTI, F. de S. C. N. Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios**, v. 20, n. 4, p. 516-532, 2018.

ALBLOSHI, F. A.; NAWAR, Y. S. Assessing the impact of leadership styles on organisational performance: the case of Saudi Private SME's. *Journal of Organizational Studies and Innovation*, v. 2, n. 2, p. 66-77, 2015.

ALVES, C. S. R., et al. Líderes transformacionais e transacionais contribuem para o comprometimento organizacional afetivo. **Anais... Enanpad**: Porto Alegre, 2020.

AVOLIO, B. J.; WALUMBWA F. O.; WEBER T. J. Leadership: current theories, research, and future directions. **Annual Review of Psychology**, v. 60, p. 421-449, 2009.

BARBOSA, F. M.; GAMBI, L. N.; GEROLAMO, M. C. Liderança e gestão da qualidade – um estudo correlacional entre estilos de liderança e princípios da gestão da qualidade. **Gestão & Produção**, v. 24, n. 3, p. 438-449, 2017.

BASS, B. M. Two decades of research and development in transformational leadership. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 8, n. 1, p. 9-32, 1999.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire**: third edition manual and sampler. Redwood City: Mind Garden, Sep. 1990.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **Multifactor Leadership Questionnaire**; manual and sampler Set, 3. ed. Gallup Leadership Institute, California; Mind Garden, 2004.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **Multifactor leadership questionnaire**. Mind Garden, Palo Alto CA, 1995.

BATISTA, N. P. O.; KILIMNIK, Z. M.; REIS NETO, M. T. Influência dos estilos de liderança na satisfação no trabalho: um estudo em uma entidade de fins não econômicos. **Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 6, n. 3, 2016.

BERGAMINI, C. W. **Liderança**: administração do sentido. 2. ed., São Paulo Atlas, 2009.

BRYMAN, A. **Charisma & leadership in organizations**. London: Sage Publications, 1996.

BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Perenium, 1978.

CAMPOS, H. L.; et al. Estilos de liderança e interferência no nível de confiança organizacional: um estudo de caso. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 14, n. 3, p. 389-409, 2013.

CUCCHI, M. B; BARCELLOS, P. F. P. O papel da liderança no processo de mudança e aprendizagem organizacional: estudo multicaso nas empresas duradouras do setor metalmeccânico de Marau, RS, Brasil. **Revista Pensamento e Realidade**, v. 33, n. 4, p. 97-122, 2018.

CULLEN, P. **Universidades para el Siglo XXI**. Buenos Aires: EdUTecNe, 148 p., 2010.

DAY, D. V.; HARRISON, M. M. A multilevel, identity-based approach to leadership development. **Human Resource Management Review**, v. 17, p. 360-373, 2007.

DERUE, D. S.; ASHFORD, S. J. Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. **Academy of Management Review**, v. 35, n. 4, p. 627-647, 2010.

DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2006.

ETZKOWITZ, H.; ZHOU, C. Hélice tríplice: inovação e empreendedorismo universidade-indústria-governo. **Estudos Avançados**, v. 31, n. 90, p. 23-48, 2017.

FAMAKIN, I. O.; ABISUGA, A. O. Effect of path-goal leadership styles on the commitment of employees on construction projects. **International Journal of Construction Management**, v. 16, n. 1, p. 67-76, 2016

FARIAS FILHO, M. C., MIRANDA, S. M. Práticas inovadoras e estilo de liderança na gestão pública municipal paraense. **Revista Pretexto**, v. 17, n. 4, p. 65-80, 2016.

FERNANDES, C. S.; SOUZA JÚNIOR, A. A.; MORAES, A. F. M. Estilos de liderança no Tribunal de Contas do Estado do Amazonas. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, v. 6, n. 3, p. 57-77, 2020.

FIEDLER, F. E.; CHEMERS, M. M. **Leadership and effective management**. Glevview, IL: Scott, Foresman and Company, 1974.

FINNEY, S. J.; DISTEFANO, C. Non-normal and categorical data in structural equation

modeling. In: G. R. HANCOCK; R. O. MUELLER. **Structural equation modeling: a second course**. Charlotte, NC: Information Age Publishing, 2006.

FREITAS, H., et al. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 35, n. 3, 2000.

GUIOMAR, A. S. B. **Relação entre os estilos de liderança transformacional, transacional e laissez-faire e o comprometimento organizacional** (Dissertação de mestrado). Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida, Lisboa, Portugal, 2010.

HAIR Jr., J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 5. ed., Porto Alegre: Bookman, 2005.

HARRIS, R. J. **A primer of multivariate statistics**. New York: Academic Press, 1975.

HEMPHILL, J. K.; COONS, A. E. Development of the leader behavior description questionnaire, in R. M. Stogdill & A. E. Coons (eds.), **Leader behavior: its description and measurement**, Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University, 1957.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional** (E. Royer, Trad.). São Paulo: EPU. (Obra original publicada em 1982). 1986.

IVAN, M. V.; TERRA, L. A. A. A influência da liderança na dinâmica organizacional. **Caderno Profissional de Administração – UNIMEP**, 2017, v. 7, n. 1, p. 137-159, 2017.

JACOBS, T. O. **Leadership and exchange in formal organizations**. Alexandria, VA: Human Resources Organization, 1970.

JANDA, K. F. **Towards the explication of concept of leadership in terms of concept of power**, Human Relations, 1960

JORDÃO, G. Professor, um líder na arte de educar. **ActaScientiarum: Human and Social Sciences**, v. 25, n. 1, p. 87-93, 2003.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos da metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. 34. ed. Petrópolis, Vozes, 2016.

LIMA, L. A.; ANDRIOLA, W. B. Acompanhamento de egressos: subsídios para a avaliação de Instituições de Ensino Superior (IES). **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, [s.l.], v. 23, n. 1, p.104-125, 2018.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MOSCARDINI, T. N.; KLEIN, A. Educação corporativa e desenvolvimento de lideranças em empresas multisite. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 1, p. 84-106, 2015.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 12. ed., Rio de Janeiro: Record, 2001.

NOGUEIRA, M. L. O.; COSTA, L. V.; CLARO, J. A. C. S. Relação entre estilo de liderança e comprometimento organizacional afetivo. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia – RACE**, v. 14, n. 2, 2015.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: theory and practice**. 6. ed., Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc., 2013.



PEDRUZZI JÚNIOR, A.; et al. Leitura da evolução das teorias sobre liderança. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 7, n. 1, p. 247-261, 2016.

POLIDORI, M. M.; CARVALHO, N. O. de. Acreditação de instituições de educação superior: uma necessidade ou uma normatização. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, [s.l.], v. 21, n. 3, p.821-836, 2016.

RENGEL, R.; ENSSLIN, S. R. Avaliação de Desempenho dos Estilos de Liderança: Análise da Literatura e Agenda de Pesquisa. **Revista Economia & Gestão**, v. 20, n. 57, p. 44-62, 2020.

REZENDE, F. V.; CARVALHO NETO, A.; TANURE, B. A percepção de executivos e executivas sobre estilos de liderança. **Revista Reuna**. v. 19, n. 4, 2014.

RICHTER, G. Antecedents and consequences of leadership styles: Findings from empirical research in multinational headquarters. **Armed Forces & Society**, v. 44, n. 1, p. 72-91, 2018.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, S. P. **Administración**. Pearson Educación, 2005.

RODRIGUES, S. A.; et al. Estilos de liderança de professores universitários: um estudo de caso em uma instituição de ensino pública. **Gestão & Conexões**, v. 8, n. 2, p. 84-104, 2019.

RUIZ, S. M. A.; MARTENS, C. D. P. Universidade empreendedora: proposição de modelo teórico. **Desenvolvimento em Questão**, v. 17, n. 48, p. 121-138, 2019.

SCHLEY, J.; et al. Estilos de liderança: um estudo sobre a percepção dos funcionários de um supermercado da mesorregião central do Paraná. **RAIMED - Revista de Administração IMED**, v. 5, n. 2, p. 139-152, 2015.

SILVA, C. P. da.; PASCHOALOTTO, M. A. C.; ENDO, G. Y. Liderança organizacional: uma revisão integrativa brasileira. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 14, n. 1, p. 146-159, 2020.

SOUZA, M. J. C. de; DOURADO, D. C. P. Estilo de liderança: o caso de uma empresa de serviços. **Revista Raunp**, v. 8, n. 2, p. 34-47, 2016.

SPISAK, B. R.; et al. Niche construction and the evolution of leadership. **Academy of Management Review**, v. 40, n. 2, p. 291-306, 2015.

STOGDILL, R. M. Leadership, membership and organization. **Psychological Bulletin**, v. 47, n. 1, p. 1-14, 1950.

TOMEI, P. A.; RICHE, L. Estilo de liderança e desempenho organizacional: uma descrição comparativa de duas empresas. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 19, n. 1, p. 108-125, 2016.

TREZ, G.; MATOS, C. A. de. A influência da ordem das questões nos resultados de pesquisas surveys. In: XXX Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Salvador: **Anais...** ENANPAD, 2006.

YUKL, G. **Liderança nas organizações**. 7. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2010.

ZANGIROLAMI-RAIMUNDO, J; OLIVEIRA ECHEIMBERG, J.; LEONE, C. Research methodology topics: Cross-sectional studies. **Journal of Human Growth and Development**, v. 8, n. 3, p. 356-360, 2018.



Conectando Pessoas.  
Fortalecendo a Profissão!

ZANGUEBUCHE, M. de. O.; et al. Estilos de liderança: a autopercepção dos acadêmicos de um curso de Administração. **Anais...** XIX Colóquio Internacional de Gestão Universitária, Florianópolis, 2019.

