



Universidade de Brasília (UnB)
Faculdade de Planaltina (FUP)
Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública (PPGP)

Ana Paula Lourenço de Godoi dos Santos

Estilos de liderança dos gestores universitários e sua relação com o desempenho dos servidores da UnB

Brasília, DF
2025



Universidade de Brasília (UnB)
Faculdade de Planaltina (FUP)
Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública (PPGP)

Estilos de liderança dos gestores universitários e sua relação com o desempenho dos servidores da UnB

Ana Paula Lourenço de Godoi dos Santos

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública (PPGP), da Universidade de Brasília (UnB), para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientadora: Prof.^a Dra. Andrea Felipe Cabello

Brasília, DF

2025



Universidade de Brasília (UnB)
Faculdade de Planaltina (FUP)
Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública (PPGP)

ANA PAULA LOURENÇO DE GODOI DOS SANTOS

Estilos de liderança dos gestores universitários e sua relação com o desempenho dos servidores da UnB

A Comissão Organizadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Dissertação de Mestrado do Curso de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Gestão Pública da Universidade de Brasília.

Prof.^a Dra. Andrea Felipe Cabello
Universidade de Brasília (UnB)
Orientadora

Prof. Dr. Celso Vila Nova de Souza Júnior
Universidade de Brasília (UnB)
Examinador Interno

Dra. Natália Aurélio Vieira
Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI)
Examinadora Externa

Brasília, 22 de agosto de 2025.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, por ter me acompanhado nesta trajetória árdua, sempre me dando sabedoria, força, saúde e esperança, me guiando nos momentos mais difíceis e por me conceder mais uma conquista.

Ao meu querido esposo Marcelo e aos meus amados filhos, Felipe e Isabela, pelo amor, apoio incondicional e incentivo em cada etapa desta jornada. Vocês são minha maior motivação.

Ao meu pai e irmãos, pelo apoio, compreensão e incentivo em todos os momentos.

À minha mãe, que mesmo ausente fisicamente, segue sendo minha maior inspiração e força.

À Direção da Faculdade de Ciências e Tecnologias em Saúde, pela oportunidade, apoio e confiança depositados em mim.

Às minhas colegas de trabalho e do mestrado que compreenderam e apoiaram a minha jornada.

Aos líderes, Profa. Diana Lúcia Moura Pinho e Prof. João Paulo Chierigato Matheus, que serviram de inspiração para a condução dessa pesquisa.

Agradeço aos professores e servidores da FCTS e do PPGP que, de alguma forma contribuíram com a minha formação.

À minha orientadora, profa. Andrea Felipe Cabello, pela orientação acadêmica, apoio e confiança.

E a todos que, direta ou indiretamente, fizeram parte de minha formação, o meu muito obrigado.

Não espere por grandes líderes; faça você mesmo, pessoa a pessoa. Seja leal às ações pequenas porque é nelas que está a sua força.

Madre Teresa de Calcutá

RESUMO

Nas instituições de ensino superior, a liderança exerce papel fundamental na condução de equipes e na melhoria do desempenho organizacional, especialmente em um contexto de gestão democrática e compartilhada como o da Universidade de Brasília (UnB). Este estudo teve como objetivo geral analisar os diferentes estilos de liderança adotados pelos gestores da UnB e as percepções sobre o desempenho dos servidores, considerando as avaliações de líderes e liderados. Trata-se de uma pesquisa descritiva com abordagem quantitativa, na qual foram aplicados o *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) e um instrumento de avaliação de desempenho baseado no formulário utilizado na Avaliação de Mérito Profissional dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação da UnB, conforme o Ato do Decanato de Gestão de Pessoas (DGP) nº 543/2022. Foram realizadas análises estatísticas descritivas e testes de diferença de médias. A amostra foi composta por 50 líderes e 126 liderados de diferentes unidades da UnB, com dados coletados por meio de *survey* eletrônico. Os resultados indicam que os líderes se avaliam de forma mais favorável do que são percebidos por seus liderados, especialmente no estilo transformacional, enquanto no estilo *laissez-faire* os liderados percebem maior passividade do que os líderes reconhecem. Observou-se, entretanto, que o estilo transacional exerceu maior influência no desempenho percebido, por estar associado a práticas de gestão por metas, recompensas e controle, as quais obtiveram as avaliações mais positivas. A diferença entre a forma como a liderança é praticada e como ela é percebida revela a importância de criar mecanismos consistentes de feedback e investir na formação em liderança para os gestores da instituição. Como agenda futura, recomenda-se a realização de estudos longitudinais e a aplicação de métodos qualitativos, como entrevistas e grupos focais, para aprofundar as razões das diferenças percebidas.

Palavras-chave: instituição de ensino superior; liderança; desempenho.

ABSTRACT

In higher education institutions, leadership plays a fundamental role in team management and organizational performance improvement, especially in a context of democratic and shared governance such as at the University of Brasília (UnB). This study aimed to analyze the different leadership styles adopted by UnB managers and the perceptions of employee performance, considering evaluations from both leaders and followers. This is a descriptive study with a quantitative approach, in which the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) and a performance assessment instrument based on the Professional Merit Evaluation form for Technical-Administrative Staff in Education at UnB were applied, according to the Dean of Personnel Management (DGP) nº 543/2022. Descriptive statistical analyses and mean difference tests were conducted. The sample consisted of 50 leaders and 126 followers from different UnB units, with data collected through an electronic survey. Results indicate that leaders rate themselves more favorably than they are perceived by their followers, particularly in the transformational style, while in the *laissez-faire* style, followers perceive greater passivity than leaders acknowledge. However, it was observed that the transactional style had the greatest influence on perceived performance, as it is associated with goal-oriented management, rewards, and control practices, which received the most positive evaluations. The gap between how leadership is practiced and how it is perceived highlights the importance of establishing consistent feedback mechanisms and investing in leadership development for institutional managers. As a future agenda, it is recommended to conduct longitudinal studies and apply qualitative methods, such as interviews and focus groups, to deepen the understanding of the perceived differences.

Keywords: higher education institution; leadership; performance.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Cargo de direção, Função gratificada e Função comissionada de coordenação de curso, por cargo.	38
Tabela 2 - Composição da Amostra e Participação na Pesquisa	48
Tabela 3- Características demográficas da amostra de líderes e liderados.....	50
Tabela 4 - Unidades participantes da pesquisa	55
Tabela 5 - Estatística descritiva dos fatores de liderança transacional.....	59
Tabela 6 – Estatística descritiva dos fatores de liderança transformacional	59
Tabela 7 – Estatística descritiva dos fatores de liderança <i>laissez-faire</i>	60
Tabela 8 – Estatística descritiva dos fatores de resultado de liderança	61
Tabela 9 – Estatística descritiva dos estilos de liderança (MLQ).....	62
Tabela 10 – Teste T	63
Tabela 11 – Estatísticas descritivas dos fatores de desempenho das equipes e autoavaliação dos liderados	66

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Composição do referencial teórico	19
Quadro 2. Conceitos de liderança.....	22
Quadro 3. Principais estilos de liderança identificados na literatura.....	23
Quadro 4. Comparativo entre Liderança Transformacional, Transacional e <i>Laissez-Faire</i>	29
Quadro 5. Produção acadêmica brasileira sobre liderança universitária	31
Quadro 6. Itens que compõem os fatores dos estilos de liderança	43
Quadro 7. Relação de cursos oferecidos pela Procap.....	56

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AAMC	Assessoria de Acompanhamento e Mediação de Conduta
BCE	Biblioteca Central
BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
CAAE	Certificado de Apresentação para Apreciação Ética
CD	Cargo de Direção
CEAD	Centro de Educação a Distância e Tecnologias Educacionais
CI	Consideração Individual
Consuni	Conselho Universitário
DAF	Decanato de Administração
DAC	Decanato de Assuntos Comunitários
DCADE	Diretoria de Capacitação, Desenvolvimento e Educação
DACP	Diretoria de Análise e Conformidade Processual
DCO	Diretoria de Compras
DCF	Diretoria de Contabilidade e Finanças
DEAC	Diretoria de Esporte e Atividades Comunitárias
DEG	Decanato de Ensino de Graduação
DEX	Decanato de Extensão
DGM	Diretoria de Gestão de Materiais
DGP	Decanato de Gestão de Pessoas
DIMEX	Diretoria de Importação e Exportação
DPI	Decanato de Pesquisa e Inovação
DPA	Diretoria de Apoio a Projetos Acadêmicos
DPG	Decanato de Pós-Graduação
DPO	Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional
DSO	Diretoria de Saúde
EAESP	Escola de Administração de Empresas de São Paulo
EDU	Editora Universidade de Brasília
EE	Esforço Extra
EF	Eficácia

EI	Estimulação Intelectual
Enap	Escola Nacional de Administração Pública
FAV	Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária
FCC	Função Comissionada de Coordenação de Curso
FCI	Faculdade de Ciência da Informação
FCTS	Faculdade de Ciências e Tecnologias em Saúde
FCTE	Faculdade de Ciências e Tecnologias em Engenharia
FD	Faculdade de Direito
FEF	Faculdade de Educação Física
FG	Função Gratificada
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FM	Faculdade de Medicina
FS	Faculdade de Ciências da Saúde
FT	Faculdade de Tecnologia
FUP	Faculdade UnB Planaltina
GEA	Gestão por Exceção (Ativa)
GECC	Gratificação por Encargo de Curso ou Coordenação
GEP	Gestão por Exceção (Passiva)
GRE	Gabinete da Reitora
IB	Instituto de Ciências Biológicas
ICH	Instituto de Ciências Humanas
IDA	Instituto de Artes
IIA	Influência Idealizada (Atribuída)
IIC	Influência Idealizada (Comportamento)
IES	Instituições de Ensino Superior
IFRO	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia
IF	Instituto de Física
IG	Instituto de Geociências
IQ	Instituto de Química
IL	Instituto de Letras

IREL	Instituto de Relações Internacionais
IP	Instituto de Psicologia
INT	Secretaria de Assuntos Internacionais
JASP	<i>Jeffrey's Amazing Statistics Program</i>
LF	Ausência de Liderança (Laissez-faire)
MI	Motivação Inspiracional
MLQ	<i>Multifactor Leadership Questionnaire</i> / Questionário de Liderança Multifatorial
MGI	Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos
PDP	Plano de Desenvolvimento de Pessoas
PGD	Programa de Gestão e Desempenho
PPGP	Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública
PRC	Prefeitura da UnB
PROCAP	Coordenadoria de Capacitação da UnB
RC	Reforço Contingente
RL	Resultados de Liderança
SAA	Secretaria de Administração Acadêmica
SDH	Secretaria de Direitos Humanos
SIGAA	Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas
SIGRH	Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
ST	Satisfação
STI	Secretaria de Tecnologia da Informação
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UnB	Universidade de Brasília
UnBTV	Rádio e Televisão Universitárias

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.2 Objetivos.....	17
1.2.1 Objetivo Geral	17
1.2.2 Objetivos Específicos	17
1.3 Justificativa.....	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1 Estilos de liderança.....	20
2.1.1 Estilos de liderança transformacional, transacional e <i>laissez-faire</i>	26
2.2 Estudos de liderança em instituições de ensino superior no Brasil	31
2.3 Liderança e desempenho	34
2.4 Modelo teórico.....	36
3 METODOLOGIA.....	37
3.1 Tipo de pesquisa	37
3.2 Caracterização da organização em estudo	37
3.3 População e amostra da pesquisa.....	39
3.4 Instrumentos de coleta de dados	41
3.4.1 Avaliação dos estilos de liderança.....	42
3.4.2 Avaliação do desempenho	45
3.5 Coleta de dados.....	47
3.6. Procedimentos de Tratamento e Análise dos Dados	48
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	50
4.1 Cuidados éticos.....	50
4.2 Caracterização da amostra	50
4.3 Análise dos estilos de liderança.....	58
4.4. Análise dos dados de desempenho: avaliação dos líderes e autoavaliação dos liderados	66
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	70
REFERÊNCIAS	74
APÊNDICE A	83
APÊNDICE B.....	85

APÊNDICE C.....	87
APÊNDICE D	88
APÊNDICE E.....	89
APÊNDICE F	90

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, as transformações contínuas nos âmbitos político, econômico e social têm exigido das organizações públicas a necessidade de aprimorar seus processos e modelos de gestão. Essa adaptação é importante, pois aumenta a busca por profissionais qualificados capazes de melhorar o desempenho organizacional. Nesse contexto, a liderança é um fator fundamental, atendendo essas mudanças na nova forma de gestão, que vão além da implementação de processos até melhorias comportamentais e de inovação nos setores (Arruda *et al.*, 2010).

Van Wart (2003) também destaca que a liderança surge como um fator central nesse processo de transformação, atuando como facilitadora de um ambiente de trabalho colaborativo e motivador, essencial para alinhar os objetivos individuais aos organizacionais e garantir a implementação eficiente das novas práticas de gestão. O papel da liderança nas organizações públicas, especialmente em instituições de ensino superior, é ainda mais relevante devido ao contexto dinâmico e às exigências de maior eficácia e produtividade.

Ainda no contexto das organizações públicas, o desafio de transformar suas estruturas burocráticas em modelos mais flexíveis e eficazes se tornam mais claros, por meio da adaptação e inovação, a fim de melhorar continuamente a qualidade dos serviços prestados à comunidade, inspirando-se, em alguns casos, nas estratégias utilizadas no setor privado (Araújo *et al.*, 2019; Saraiva, 2002).

A liderança, portanto, vai além do estímulo à inovação e ao desempenho organizacional, ela assume um papel estratégico até mesmo no contexto educacional, onde sua eficácia está associada a comportamentos como o incentivo à colaboração, à participação na tomada de decisões e ao respeito às culturas institucionais. No contexto universitário, os líderes também enfrentam desafios específicos, como a necessidade de orientação estratégica e a gestão eficaz das dinâmicas departamentais (Bryman, 2007).

Ainda segundo Bryman (2007), muitos pesquisadores que se dedicam aos estudos de liderança, estão vinculados a Instituições de Ensino Superior (IES), porém raramente investigam essa temática em suas próprias instituições.

A liderança no contexto universitário é, portanto, um tema que merece atenção especial, especialmente no que diz respeito aos desafios enfrentados pelos servidores que

assumem cargos de gestão dentro das IES. Na prática, muitos desses profissionais chegam à gestão sem uma preparação específica para lidar com as complexidades administrativas das universidades e enfrentam desafios como a falta de experiência técnica e incentivos financeiros.

Tanto os servidores técnico-administrativos quanto os docentes geralmente não recebem formação específica em liderança, pois muitos dos programas de capacitação voltados para a alta gestão na Administração Pública Federal, como, por exemplo os oferecidos pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap) não são pensadas para servidores lotados em universidades.

Para os docentes, sua formação tradicional está quase sempre voltada para a pesquisa e o ensino, deixando de lado aspectos como gestão e liderança. Como evidencia Vosgerau, Orlando e Meyer (2017, p. 244), a formação do pesquisador é entendida como “suficiente para formar o professor e intelectual”, o que evidencia a necessidade de uma formação continuada mais abrangente, que contemple também outras dimensões na rotina universitária.

Por outro lado, os servidores técnico-administrativos que assumem papéis de gestão, já possuem maior proximidade com as rotinas administrativas e processos organizacionais da universidade. No entanto, a falta de formação em liderança e a sobrecarga de funções podem dificultar a adaptação ao cargo de gestor, especialmente ao tomar decisões estratégicas.

É comum nas instituições de ensino superior que gestores assumam cargos de liderança sem formação específica, independentemente de seu vínculo institucional. Nesse sentido, como ressalta Chauí (2003), embora as universidades sejam marcadas por peculiaridades, como processos decisórios colegiados e uma estrutura organizacional flexível, elas não deixam de ser instituições que demandam líderes preparados para enfrentar os desafios administrativos inerentes ao seu funcionamento.

Nesse sentido, Barbosa e Mendonça (2016) destacam a dificuldade no cenário educacional brasileiro de preparar docentes e técnicos administrativos para atuar como líderes. Essa lacuna na formação dos gestores universitários acaba sendo sentida na prática, quando muitos se veem diante de responsabilidades que vão além da sala de aula, exigindo habilidades que nem sempre foram desenvolvidas ao longo da carreira (Costa, 2019).

Essa lacuna torna-se ainda mais evidente em instituições de ensino superior como a Universidade de Brasília (UnB), foco deste estudo. Os servidores da UnB desempenham um

papel crucial na universidade, não apenas como responsáveis pelas atividades de ensino, pesquisa e extensão, mas também como agentes ativos na gestão universitária e na liderança institucional. De acordo com Silva (2022), apesar de haver uma cultura predominante que sugere que a gestão é uma prerrogativa dos docentes, os servidores técnico-administrativos têm a qualificação e o conhecimento necessários para fazer uma contribuição significativa na administração das rotinas universitárias.

Considerando a estrutura organizacional da UnB e como os cargos de gestão envolvem o exercício da liderança, entende-se que esses papéis exercem influência direta sobre o desempenho das equipes e o alcance dos objetivos institucionais. Assim, compreender de que maneira os diferentes estilos de liderança moldam o ambiente de trabalho torna-se essencial para construir estratégias de aprimoramento da gestão e dos resultados organizacionais, especialmente com foco nos estilos transformacional, transacional e *laissez-faire*, por serem modelos consolidados na literatura e avaliados com o Questionário de Liderança Multifatorial (*Multifactor Leadership Questionnaire* - MLQ), instrumento validado e amplamente utilizado em pesquisas acadêmicas e institucionais (Bass; Avolio, 2004).

Diversos estudos têm buscado compreender a relação positiva entre os estilos de liderança e o desempenho organizacional, com destaque para as abordagens transformacional, transacional e *laissez-faire* (Meirinhos *et al.*, 2023). Nesse sentido, esta pesquisa busca contribuir para o campo ao examinar, com base no modelo teórico consolidado por Bass e Avolio (2004), a percepção de líderes e liderados sobre os estilos de liderança adotados pelos gestores da Universidade de Brasília, bem como sobre o desempenho das equipes. Dado o exposto, apresenta-se a seguinte pergunta de pesquisa: os estilos de liderança dos gestores da UnB estão associados às percepções de desempenho dos servidores, conforme avaliado por líderes e liderados?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar os estilos de liderança dos gestores da UnB e as percepções sobre o desempenho dos servidores, considerando as avaliações de líderes e liderados.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Identificar os estilos de liderança reconhecidos pela literatura.
2. Descrever os resultados das percepções sobre os estilos de liderança praticados na UnB e os resultados de liderança.
3. Descrever a percepção dos liderados sobre seu próprio desempenho e dos líderes sobre o desempenho de suas equipes.

1.3 Justificativa

Considerando o papel estratégico das instituições de ensino público no desenvolvimento social e econômico do país, as transformações contínuas na gestão pública reforçam a necessidade de estudos que aprofundem o entendimento do papel da liderança nesses contextos.

Esta pesquisa se justifica pela necessidade de compreender a relação entre os estilos de liderança e o desempenho organizacional no contexto das instituições públicas, especialmente na Universidade de Brasília. O estudo busca entender como a liderança se constrói no dia a dia da universidade e como ela afeta diretamente a gestão institucional e o desempenho individual e coletivo dos servidores.

A pesquisa proposta pretende fornecer novas informações sobre estilos de liderança predominantes na UnB, uma instituição pública de ensino superior, com o objetivo de aprimorar a gestão e o desempenho das equipes. Enquanto o setor privado já conta com uma extensa quantidade de estudos sobre liderança, as pesquisas no setor público, especialmente em instituições de ensino superior, ainda são limitadas (Oliveira *et al.*, 2010).

Do ponto de vista teórico, o presente estudo se justifica pela necessidade de contribuir para a compreensão dos fatores que predizem o desempenho em ambientes universitários. Socialmente, impactar positivamente a qualidade dos serviços de ensino, pesquisa e extensão oferecidos à comunidade. Do ponto de vista gerencial, os resultados desta pesquisa podem ampliar programas de formação em liderança voltados para servidores em cargos de gestão, com foco nas características necessárias para aumentar a capacidade produtiva das lideranças.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para a composição do referencial teórico do presente trabalho, foram selecionados estudos que descrevessem a relevância da liderança no contexto universitário, principalmente explorando a influência que o desempenho tem no alcance dos objetivos organizacionais.

Foi realizada uma revisão de literatura nacional e internacional, na qual se identificou um conjunto de estudos que apresentaram resultados demonstrando a relação direta entre estilos de liderança e desempenho de equipes, que nos trará subsídios, além de proporcionar o conhecimento para compreender o tema investigado.

As revisões de literatura são essenciais porque consolidam evidências sobre um tema, identificam lacunas na pesquisa e fornecem um guia para novas investigações. Segundo Gil (2022), a revisão de literatura é um método prático para estabelecer um embasamento teórico consistente.

Os principais dados obtidos decorrem da revisão de literatura de trabalhos publicados no período de 2009 a 2024, com o objetivo de identificar as abordagens mais recentes sobre liderança universitária e desempenho de servidores. Foram definidas palavras-chaves mais usadas na literatura pertinente ao tema, bem como as bases de dados *Scopus*, *Web of Science*, *Spell*, *BDTD* e *Google Scholar*. Também foram incluídas publicações anteriores a esse recorte temporal quando consideradas clássicas ou essenciais para a fundamentação do tema. A seleção incluiu artigos científicos, dissertações, teses, livros e outros trabalhos acadêmicos com fundamentação teórica relevante para aprofundar o entendimento das variáveis estilos de liderança, liderança universitária e desempenho de equipes, além de subsidiar a definição da metodologia, o instrumento a ser utilizado e dos procedimentos da pesquisa. Ademais, alguns estudos foram incluídos à medida que se percebeu a necessidade de dar maior robustez a pesquisa (Quadro 1).

Quadro 1 - Composição do referencial teórico

Bases de dados	Campo de busca	Critério utilizado
Scopus	Palavra-chave	Leadership styles, higher education leadership e performance
	Período	2009 a 2024

Web of science	Tipo de documento	Artigos
	Tipo de pesquisa	Título, resumo e palavra-chave
	Área de conhecimento	Ciências sociais, negócios, psicologia
	Critério de inclusão	Pesquisas empíricas aplicadas ao contexto institucional
Spell BDTD Google scholar	Palavra-chave	Estilos de liderança, liderança universitária e desempenho
	Período	2009 a 2024
	Tipo de documento	Artigos, dissertações e livros
	Tipo de pesquisa	Palavra-chave e resumo
	Área de conhecimento	Administração pública
	Critério de inclusão	Pesquisas empíricas aplicadas ao contexto institucional nacional

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Costa (2023)

2.1 Estilos de liderança

Ao longo do tempo, a liderança foi sendo moldada por diferentes concepções e teorias, desenvolvidas em contextos e períodos diversos, por estudiosos de distintas áreas, até consolidar-se como um tema central no campo do comportamento organizacional. Conforme Burns (1978) “liderança é um dos mais observados e menos compreendidos fenômenos da terra”.

Embora as discussões sobre o conceito de liderança tenham percorrido um longo caminho ao longo da história, as investigações científicas sobre o assunto começaram a surgir apenas no século passado. Segundo Yukl (2021) as pesquisas pioneiras se concentraram principalmente em identificar os elementos que determinam a eficácia da liderança, explorando características, habilidades, comportamentos, fontes de poder e contextos situacionais que influenciam a capacidade de um líder de motivar seguidores e alcançar metas específicas. Houve também um interesse crescente em compreender a liderança como um processo compartilhado dentro de equipes ou organizações, investigando as razões da necessidade de líderes e os fatores que influenciam suas ações

Por conseguinte, Northouse (2015) afirma que liderança é um tema de grande relevância, repleto de complexidades e desafios. Desde o início do século XX, tanto estudos teóricos quanto empíricos têm destacado seu papel essencial no sucesso de grupos e movimentos em esferas políticas, sociais e organizacionais. A complexidade e os desafios associados à liderança decorrem das diversas definições e interpretações que ela recebeu ao

longo dos anos, além da dificuldade em distingui-la de conceitos como gestão e administração.

Conforme Day e Harrison (2007), o conceito de liderança está em constante evolução, o que torna difícil oferecer uma definição única e consensual. A falta de um entendimento uniforme sobre liderança pode ser atribuída à sua natureza dinâmica, influenciada por uma diversidade de abordagens teóricas e perspectivas individuais ao longo do tempo.

Segundo Bergamini (1994) a ideia de liderança pode mudar de pessoa para pessoa, pois os estudiosos costumam defini-lo com base em suas próprias visões, focando pontos que acham mais importantes. Em uma pesquisa que revisa a evolução histórica da liderança, o autor ressalta a variedade de ideias apresentadas na área do comportamento organizacional, o que torna difícil chegar numa definição única e clara. Essa variedade de conceitos mostra a ênfase nas relações entre pessoas e em grupos e reforça a visão de que a liderança é um processo de influência intencional feito pelos líderes sobre seus seguidores; essa visão ainda continua relevante.

Bergamini (1994) também argumenta que por um longo período, as discussões estiveram centradas exclusivamente na figura do líder, presumindo uma inércia por parte dos liderados. No entanto, à medida que os estudos progrediram, as pesquisas passaram a se concentrar na interação entre líder e liderados, reconhecendo que estes últimos não eram tão passivos em relação ao líder como se acreditava nas pesquisas iniciais.

Segundo Macedo *et al.* (2003), liderança é descrita como a habilidade de educar, guiar e motivar as pessoas a persistirem na busca por melhores resultados em um ambiente marcado por desafios, riscos e incertezas. No contexto organizacional, os líderes frequentemente desempenham várias funções, adaptando-se à sua atuação e às circunstâncias específicas.

Em complemento Bass e Avolio (2004), caracterizam a liderança como a capacidade de influenciar outras pessoas, considerando seus valores e significados e articulando os esforços em equipe para o alcance dos resultados planejados pela instituição.

A liderança vai além de ocupar cargos ou posições formais, não sendo necessário que seja institucionalizada, uma vez que surge da harmonia espontânea e informal entre líderes e seguidores. A eficácia do líder, portanto, está ligada à sua habilidade de persuadir os seguidores e de estimular seus anseios - o que resulta em sua capacidade de influência. Essa ideia de influência pode ser associada ao conceito de legitimação, em que é considerado

legítimo aquele que é percebido como correto e apropriado pelos membros da comunidade afetados por ele, envolvendo reconhecimento e aprovação (Srour, 2012).

Conforme apresentado na Quadro 2, que demonstra a evolução dos conceitos de liderança ao longo do tempo, observa-se que "influência", "grupo" e "resultados" são elementos fundamentais presentes na maioria deles (Costa, 2023).

Quadro 2 – Conceitos de liderança

Autores/ano	Conceitos
Stogdill (1950)	Considerado 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 se se comportar 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)	Intermediação de 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 agir por propósito ao esforço coletivo, levando à utilização de esforços para se atingir tais propósitos.
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)	Sinalização de intenção no qual os líderes e liderados interagem em redes complexas tendo o feedback como ferramenta para disseminar conhecimento, aprendizagem e adaptação à mudança.
Northouse (2013)	É um processo em que um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para alcançar um objetivo comum.
Moscardini e Klein (2015)	Envolve um processo de capacidade de influenciar as pessoas e envolvê-las nas decisões e metas estabelecidas na organização, à luz de seus crenças e valores, articulando as ações que servem para alcançar os objetivos estabelecidos.
Abelha, Carneiro e Cavazotte (2018)	Envolve um processo social relacionado à motivação dos membros das organizações e a habilidade de reunir recursos no sentido de atingir os objetivos organizacionais.
Fernandes, Souza Jr. e Moraes (2020)	A liderança pode ser considerada um fenômeno dinâmico dos líderes com os seus liderados. Seu estudo requer a identificação das variáveis presentes para alcançar os resultados esperados.

Fonte: Adaptado de Lizote *et al.* (2021)

Embora os conceitos apresentados forneçam uma base teórica para entender a liderança e suas dimensões, os estilos de liderança possibilitam analisar as diferentes abordagens que os líderes exercem sua influência, considerando aspectos como o contexto organizacional, as características dos liderados e os objetivos a serem alcançados.

Os estilos de liderança são abordagens gerais e comportamentais que descrevem como os líderes interagem, tomam decisões e conduzem sua equipe. As características de liderança, por sua vez, dizem respeito aos traços, atributos ou qualidades pessoais que podem contribuir para o sucesso ou a eficácia de um líder. As práticas de liderança são as ações e comportamentos específicos adotados pelos líderes para influenciar e orientar suas equipes. Esses conceitos, fundamentados em uma combinação de teorias e pesquisas, estão interligados e podem afetar o desempenho e o impacto que um líder tem sobre sua equipe (Pimenta, 2023).

A esse respeito, Tang (2019) discorre que é possível identificar na literatura diversas tipologias sobre os estilos exercidos por esses líderes. Esses estilos foram sendo desenvolvidos ao longo do tempo, com base em diferentes perspectivas teóricas e contextos organizacionais, conforme Quadro 3.

Quadro 3 – Principais estilos de liderança identificados na literatura

Estilo de liderança	Conceito comum entre os autores	Autores
Contingencial (Situacional)	A liderança situacional é uma abordagem que defende a adaptação do estilo de liderança conforme o contexto e o grau de maturidade da equipe. Baseia-se na combinação entre o comportamento do líder (direção e apoio) e os atributos dos liderados (compromisso e competência). Quanto maior a autonomia e habilidade dos liderados, menor a necessidade de direção; já em equipes menos experientes, o líder deve intensificar orientação e suporte	Fernandes, Souza Júnior e Moraes (2020); Giustina, Gasparetto e Lunkes (2020); Prado, Mancini e Grotta (2020); Le, Christopher, Pham e Nguyen (2023); Onesti (2023); Molek, Markič, Janežič, Lužar e Brcar (2023); Costa (2023)
Autêntica	É um estilo de liderança que se fundamenta na psicologia positiva e no comportamento organizacional, caracterizado por líderes que conhecem seus valores, agem com base neles e interagem de forma transparente, promovendo relações genuínas e autênticas com seus liderados, incentivando a autenticidade e o desenvolvimento de capacidades psicológicas, em um clima ético positivo	Almondes, Teixeira e Vieira (2020); Lopes Júnior, Matos, Neris, Marinho e Zukowsky-Tavares (2020); Pioli, Feuerschutte, Tezza e Cancellier (2020).
Compartilhada/distribuída	Pode ser entendida como um processo dinâmico e interativo de influência entre indivíduos em grupos,	Pereira, Silva, Ginez e Melo (2022)

	no qual o objetivo é conduzir uns aos outros na conquista de metas coletivas, sejam elas voltadas ao grupo, à organização ou a ambos	Prudêncio Júnior, Zukowsky-Tavares & Lopes Jr., (2023)
Democrático	Baseia-se na valorização da opinião dos subordinados, promovendo um ambiente colaborativo e de tomada de decisão conjunta.	Silva, Ghedine, Silva e Dutra (2022) Ferrari, Ghedine e Llopis (2022)
Carismática	A liderança carismática é caracterizada pela relação entre o líder e seus seguidores, baseada em comportamentos do líder e percepções positivas dos seguidores. Líderes carismáticos atuam como facilitadores de mudanças, comunicação de visão e expectativas de alto desempenho, sendo especialmente eficazes em momentos de crise e transformação	Moura, Hayashida, Bernardes, Zanetti, & Gabriel (,2019), Goes, Rodrigues, Cabral e Santos (2022); Nunes, Fukunaga, Olini e Marangoni (2020).
Servidora	A liderança servidora inverte a lógica tradicional do poder ao priorizar o desenvolvimento dos liderados. O líder servidor busca ajudar as pessoas a alcançar seu potencial máximo, superando uma visão limitada de execução de tarefas e atuando com atenção às necessidades, momentos e decisões, como qualquer outro líder.	Dias e Moraes Filho (2020); Yasir e Jan (2023)
Híbrida	A liderança híbrida, no contexto universitário, é caracterizada pela combinação de funções exercidas individualmente pelo líder com outras realizadas de forma distribuída entre os membros da equipe	Prudêncio Júnior, Zukowsky-Tavares, Lopes Jr., (2023)
Transformacional, transacional e <i>laissez-faire</i>	A liderança transformacional inspira e motiva por meio de uma visão compartilhada e estímulo à inovação. A transacional baseia-se em trocas, com foco em metas e recompensas. Já a <i>laissez-faire</i> caracteriza-se pela ausência de ação, evitando decisões e mantendo-se passiva em momentos críticos.	Soardo, Fanton e Junior (2020); Silva, Ruffatto e Gonçalves (2024); Dias, Rocha e Grangeiro (2022); Santos, Costa, Tomazzoni e Balsan (2021); Rengel e Enslin (2020); Silva, Paschoalotto e Endo (2020); Noval, Lizote, Teston e Zawadzki (2022); Poyte e Bahia (2022); Brito, Chave e Vicente (2024)

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Costa (2023)

Embora a literatura reconheça diversos estilos de liderança, esta pesquisa adota como referência os estilos transacional, transformacional e *laissez-faire*. Os estilos transformacional e transacional foram inicialmente propostos por Burns (1978), ampliados por Bass (1985) e posteriormente, o estilo *laissez-faire* foi incluído por Bass e Avolio (1995, 1997).

O MLQ, desenvolvido pelos próprios Bass e Avolio (1995), é a principal ferramenta para mensurar especificamente os comportamentos associados aos estilos de liderança Transacional, Transformacional e *Laissez-faire* e seus efeitos sobre o desempenho, sendo amplamente utilizado para avaliar não apenas os comportamentos dos líderes, mas também o impacto desses comportamentos nos resultados organizacionais.

A decisão de utilizar essa ferramenta foi tomada considerando que o modelo proposto por esses autores é amplamente reconhecido, tanto nacional quanto internacionalmente, foi validado de forma sucessiva por especialistas na área de liderança e amplamente utilizado em diversos estudos (Dias, 2014).

Segundo Alonso, Saboya e Guirado (2010), o MLQ é amplamente reconhecido como um dos instrumentos mais utilizados para avaliar liderança no campo da psicologia organizacional. Além de ser validado em vários estudos na área da educação, saúde e ciências sociais.

No contexto educacional, estudos relevantes em Portugal, como os de Alves (2009), Freitas (2011) e Inocêncio (2013), utilizaram o MLQ para investigar o estilo de liderança predominante em instituições de ensino. Os resultados dessas pesquisas indicaram que o estilo transformacional era o mais comum entre os gestores. No Brasil, a pesquisa de Rodrigues *et al.* (2019) objetivou identificar os estilos de liderança dos professores de uma instituição de ensino superior, na Paraíba, com um predomínio dos estilos transformacional. Além do estudo de Macêdo Neto *et al.* (2025), que aborda a percepção dos servidores de uma instituição federal de ensino sobre a liderança transformacional, concluindo que esse estilo inspira inovação, engajamento e desenvolvimento profissional.

Além disso o MLQ tem sido amplamente utilizado em pesquisas na área da saúde, Molero e Molaes (1994), realizaram um estudo na Espanha, em que este foi um dos primeiros estudos a aplicar o MLQ em uma organização de saúde, destacando seu uso para avaliar estilos de liderança em ambientes clínicos e hospitalares. Boamah e Tremblay (2019) na enfermagem e Carter *et al.* (2024) com farmacêuticos em início de carreira, revelou como diferentes estilos de liderança influenciam diretamente o esforço extra, a eficácia e a satisfação das equipes, confirmam a adaptabilidade do MLQ em diversos contextos.

A escolha desses estilos de liderança se fundamenta no reconhecimento empírico que têm em estudos sobre liderança organizacional, que buscam compreender quais

comportamentos de líderes estão associados aos melhores resultados institucionais. (Rowold; Heinitz, 2007). Em contextos de mudança e desenvolvimento da liderança, tais estilos contribuem para a melhoria do desempenho organizacional, especialmente em instituições públicas, de ensino e saúde, além disso, a escolha desses estilos de liderança está alinhada com o contexto atual da organização em análise. As três abordagens de liderança serão discutidas em detalhes na próxima seção.

2.1.1 Estilos de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire*

A liderança se manifesta em diversos contextos organizacionais e sociais, como instituições de ensino, empresas, comunidades, sendo um tema de interesse em várias áreas do conhecimento. As pesquisas sistemáticas sobre liderança tiveram início no começo do século XX, com a teoria dos traços, que focava nas características pessoais dos líderes. Posteriormente, surgiram as abordagens baseadas em comportamentos, situacionais e contingenciais. Já no final do século XX, os estilos de liderança transformacional, transacional e o estilo *laissez-faire* passaram a receber maior destaque e aprofundamento nos estudos (Noval *et al.*, 2022).

Essas diferentes teorias são complementares. Em comum, todas buscam compreender como o líder executa tarefas, estabelece relações interpessoais e adapta seu comportamento às circunstâncias (Melo, 2004; Silva, 2008; Yukl; Lepsinger, 2005). A compreensão e aplicação desses estilos são especialmente relevantes no atual cenário das instituições de ensino superior, que enfrentam transformações significativas. Esse contexto demanda líderes capazes de estimular mudanças nos valores organizacionais, promover o desenvolvimento dos liderados e mobilizar esforços coletivos, características fortemente associadas à liderança transformacional.

A liderança transformacional é caracterizada por um compromisso entre o líder e o liderado com um nível significativo de motivação para o desenvolvimento do trabalho. O objetivo do comportamento de um líder é o desenvolvimento dos membros da equipe, criar um ambiente organizacional propício à mudança nos valores e criar uma atmosfera de confiança e compartilhamento que conduza ao alcance dos objetivos organizacionais (Brant, 2012).

De acordo com Bass (2008) a liderança transformacional é o único tipo de liderança que se destaca como o único capaz de estimular um desempenho excepcional entre os seguidores. Esse tipo se concentra em elevar a consciência tanto do grupo quanto da organização, promovendo o desenvolvimento individual das pessoas e alinhando as expectativas entre os níveis individual e organizacional. Os líderes transformacionais delegam, transmitem coragem, inspiram as equipes e apoiam o seu desenvolvimento.

As características da liderança transformacional exercem influência positiva sobre o comprometimento organizacional do grupo, promovendo um senso de equipe por meio de estímulo, entusiasmo e confiança, e atribuindo significado aos objetivos a serem alcançados (Avolio; Zhu; Koh; Bhatia, 2004).

Segundo Bass e Avolio (1994) a liderança transformacional tem como foco motivar e inspirar os seguidores para um desempenho excepcional e, dentro desse contexto, vai abranger quatro fatores: influência idealizada (ou carisma), motivação inspiracional, estimulação intelectual e consideração individualizada.

Além disso, ao analisar a liderança transformacional, é importante destacar também o papel da liderança transacional. Souza e Flores (2021) afirmam que a liderança transacional é uma forma de recompensar os membros da equipe por executarem bem as tarefas. O processo de troca é de natureza econômica, política ou psicológica. É identificada em pessoas que desenvolvem ações baseadas em recompensas, ou seja, trocando o desempenho de determinada tarefa por um benefício que interessa o líder.

De acordo com Awan *et al.* (2018) líderes transacionais são muito eficazes quando se trata de estabelecer parcerias sólidas com a organização e atender às demandas sociais e ambientais atuais. Ao mesmo tempo, sua total ausência pode levar a problemas de funcionamento da organização, mostrando como as suas características são importantes para o sucesso a longo prazo. Além disso, os autores observam que os líderes que combinam liderança transformacional e transacional promovem uma cooperação, desenvolvimento e confiança muito melhores, o que leva a resultados mais eficazes na implementação de abordagens inovadoras.

A distinção entre os estilos de liderança transformacional e transacional teve início com os estudos de Burns (1978), ao propor a ideia de uma “liderança transformadora”. Em sua análise sobre líderes políticos, Burns identificou dois tipos distintos de liderança: a

transacional, centrada em trocas entre líderes e seguidores, e a transformacional, que se caracteriza por relações de confiança que elevam mutuamente a motivação e a moralidade de ambos (Bolden *et al.*, 2003; Gabel, 2012).

Bernard Bass (1985) aprofundou essa distinção ao desenvolver a teoria da liderança transformacional e transacional. Diferentemente de Burns, Bass argumentou que os dois estilos são complementares: um líder eficaz pode tanto inspirar quanto supervisionar, integrando comportamentos transformacionais e transacionais no cotidiano (Cunha *et al.*, 2016).

A teoria inicialmente foi composta por quatro fatores transformacionais e dois transacionais. Contudo, com o aprofundamento dos estudos realizados entre 1985 e 1990, Bass e Avolio reorganizaram e ampliaram o modelo incluindo a liderança *laissez-faire*, caracterizada pela ausência de liderança, e estruturando a teoria em nove fatores no total: cinco relacionados à liderança transformacional, dois à transacional e dois ao estilo *laissez-faire* (Antonakis; Avolio; Sivasubramaniam, 2003; Santos, 2024).

De acordo com Bass (1990) e Bass e Avolio (2004) o estilo de liderança *laissez-faire* ou liberal é um método no qual o líder atua de forma mais neutra e despreocupada, concedendo responsabilidades aos integrantes da equipe. O termo "*laissez-faire*", originado do francês, pode ser traduzido como "deixe fazer" ou "deixe como está".

Nessa abordagem de liderança, o líder fornece supervisão mínima e pouca orientação, permitindo que a equipe faça seus próprios julgamentos e decisões. Esse estilo é mais eficaz com equipes autossuficientes e experientes, mas pode não ser adequado para equipes menos experientes ou situações que requerem apoio e orientação. Nesse estilo “o líder não exhibe comportamentos típicos de liderança, evitando tomar decisões e abdicando da sua responsabilidade e autoridade” (Castanheira; Costa, 2007, p. 144).

Com base na tipologia de Bass & Avolio (1995) e em autores que aprofundaram seus conceitos, o Quadro 4 apresenta uma síntese comparativa dos estilos de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire*, servindo de referência para a análise dos dados desta pesquisa.

Quadro 4 – Comparativo entre Liderança Transformacional, Transacional e *Laissez-Faire*

Dimensão	Transformacional	Transacional	<i>Laissez-Faire</i>	Autores
Dimensões comportamentais (fatores)	Influência Idealizada (atribuída e comportamental), Inspiração Motivacional, Estimulação Intelectual, Consideração Individual	Recompensa contingente, Gestão por Exceção (ativa)	Gestão por Exceção (passiva), Ausência de liderança	Bass; Avolio <i>cit. in</i> Couto (2016)
Conceito central	Inspira, motiva e transforma os liderados por meio da visão, influência e estímulo à inovação.	Baseada na troca: recompensa pelo desempenho, com foco em tarefas e metas claras.	Evita tomar decisões, abdica da responsabilidade e mantém-se ausente em momentos cruciais.	Bass (1985); Bass e Avolio (1995, 2004); Santos (2012); Costa (2021); Castanheira; Costa (2007)
Relação líder-liderado	Baseada na confiança, empatia e desenvolvimento mútuo.	Relação de natureza contratual e condicionada à entrega de resultados.	Relação distante, sem orientação ou suporte.	Bass (1990); Santos (2012); Costa (2021)
Estímulo à inovação	Encoraja criatividade, protagonismo e novas abordagens.	Pouco incentivo à inovação; foco em rotinas padronizadas.	Não promove estímulo à inovação ou criatividade.	Bass; Avolio (1995); Cunha <i>et al.</i> (2016); Castanheira; Costa (2007)
Atuação em ambientes complexos	Alta adaptabilidade e visão estratégica frente a mudanças.	Funciona melhor em ambientes estáveis e com pouca variação.	Falta de atuação proativa diante de problemas e mudanças.	Bass (1990); Awan <i>et al.</i> (2018); Santos (2012)
Motivação	Promove motivação intrínseca, baseada em valores e propósito.	Baseada em recompensas extrínsecas e metas objetivas.	Pode gerar desmotivação por ausência de direcionamento.	Bass (1990); Costa (2021); Santos (2012)
Forma de comunicação	Inspiradora, baseada em visão compartilhada e clareza de propósito.	Direta, voltada para resultados e controle de desempenho.	Comunicação pouco clara ou inexistente; ausência de feedback.	Bass; Avolio (1995); Castanheira; Costa (2007)
Foco do planejamento	Equilíbrio entre curto e longo prazo; foco em resultados sustentáveis.	Curto prazo; metas de entrega imediata.	Ausência de planejamento efetivo; decisões postergadas.	Costa (2021); Bass (1990); Santos (2012)
Vantagens	Desenvolvimento humano, engajamento e inovação organizacional.	Produtividade, clareza de metas e eficiência operacional no curto prazo.	Pode ser útil com equipes autogerenciáveis altamente competentes.	Bass (1990); Awan <i>et al.</i> (2018); Costa (2021) Castanheira; Costa (2007)
Limitações	Pode gerar sobrecarga emocional e resistência à	Baixa flexibilidade e	Falta de direcionamento,	Silva (2021); Santos (2012);

	mudança.	estímulo à autonomia.	desorganização e perda de desempenho institucional.	Castanheira; Costa (2007)
Complementaridade entre modelos	Pode ser combinada com a liderança transacional para maior eficácia.	Complementa o estilo transformacional em contextos de controle e resultados.	Pode ser prejudicial se aplicada em contextos que exigem presença ativa do líder.	Bass (1990); Awan <i>et al.</i> (2018); Costa (2021)

Fonte: Elaborada pela autora, a partir de Regina (2023)

Pesquisas realizadas a partir da estrutura teórica de Bass e Avolio (1995) demonstraram que os fatores da liderança transformacional se correlacionam positivamente com indicadores como Esforço Extra, Eficácia e Satisfação. Embora com menor intensidade, o Reforço Contingente, fator da liderança transacional, também apresenta relação positiva com esses indicadores. Por outro lado, a liderança *laissez-faire* revela correlações negativas elevadas, sendo associada à ausência de resultados positivos (Bass; Avolio, 2004).

Diante dessas evidências, Bass e Avolio (2004) decidiram incorporar uma nova dimensão à teoria: os Resultados da Liderança. Essa categoria foi concebida para medir os efeitos concretos dos estilos de liderança sobre o desempenho organizacional e a experiência dos liderados. Os Resultados da Liderança abrangem três dimensões: Esforço Extra, que se refere à superação de expectativas por parte dos liderados; Eficácia, relacionada à obtenção de bons resultados organizacionais; e Satisfação, que expressa a percepção positiva dos colaboradores em relação ao estilo de liderança e ao ambiente de trabalho.

Assim, os resultados da liderança surgem como um desdobramento natural do modelo de Bass e Avolio, consolidando-se como um recurso teórico-metodológico relevante para avaliar a efetividade das práticas de liderança em diferentes contextos. Essa abordagem destaca não apenas o comportamento dos líderes, mas também os impactos gerados sobre o desempenho das equipes e o alcance dos objetivos institucionais (Bass; Avolio, 2004).

No contexto das instituições de ensino superior, onde a autonomia, o pensamento crítico e a inovação são fortemente valorizadas, a liderança transformacional mostra-se particularmente eficaz. Por outro lado, a liderança transacional pode garantir o cumprimento de metas e manter a estrutura organizacional funcionando adequadamente. Ainda que menos

indicada, a liderança *laissez-faire* pode ter espaço em contextos muito específicos. Considerar a presença e os efeitos desses diferentes estilos é fundamental para compreender os desafios e as potencialidades da liderança no ambiente universitário, que será abordada na próxima seção.

2.2 Estudos de liderança em instituições de ensino superior no Brasil

Embora a liderança nas organizações seja estudada há mais de um século, a pesquisa sobre liderança universitária é relativamente recente e ainda há poucos pesquisadores dedicados ao tema. No Brasil, embora existam pesquisas sobre liderança universitária, elas ainda são limitadas (Adriano; Ramos, 2015).

Com o objetivo de mapear e identificar a produção acadêmica relacionada à liderança no contexto universitário brasileiro elaborou-se uma planilha reunindo dissertações e teses defendidas entre 2016 e 2023. A seleção concentrou-se em trabalhos disponíveis na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), que integra pesquisas de diversas instituições de ensino superior do país. Essa sistematização é relevante, conforme apresentado no Quadro 5, pois proporciona uma visão abrangente dos estudos existentes sobre liderança nas universidades e contribui para apontar lacunas que merecem ser exploradas em futuras pesquisas.

Quadro 5 - Produção acadêmica brasileira sobre liderança universitária

TÍTULO	ANO	AUTOR	INSTITUIÇÃO
Desenvolvimento da identidade de liderança: um estudo com reitores de universidades catarinenses	2016	Soethe, Joseane da Silva	Universidade Regional de Blumenau
Gestão Universitária: construindo narrativas na ótica de gestores da UnB do Campus Ceilândia	2019	Costa, Alexandra Flávia	Universidade de Brasília
Relação do estilo de liderança com a adoção de inovações gerenciais em uma universidade pública federal	2019	Silva, Daniel Weiss e	Universidade Federal de Santa Maria
A liderança eficaz no contexto organizacional: uma análise das práticas prevalentes na alta gestão de uma instituição pública de ensino superior	2020	Cabral, Rodrigo Raniere Xavier Cabral	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
O Processo de Liderança em Colegiados de uma Universidade Federal Brasileira	2022	Pereira, Jéssica Rocha de Souza	Universidade Federal de Santa Catarina
Desenvolvimento de liderança para gestores de uma universidade: um estudo de caso	2023	Pacheco, Katryne Vieira	Universidade do Vale do Rio dos Sinos
Estilos de liderança e clima organizacional: um estudo comparativo	2023	Silva, Gesuino Carlos Caninde	Universidade Federal do Pará

Tipos organizacionais e estilos de liderança: um estudo em instituição brasileira de ensino superior	2023	Regina, Regiane Aparecida de Freitas	Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP) da Fundação Getúlio Vargas (FGV)
Proposições de liderança na gestão de equipes em teletrabalho em uma instituição federal de ensino	2023	Gervásio, Ana Karina Nicola	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Relação entre estilos de liderança, conflitos intragrupais e bem-estar no trabalho na percepção dos servidores do IFSC	2023	Maschio, Corina de Sousa Rodrigues	Universidade do Oeste de Santa Catarina

Fonte: elaborada pela autora

Assim, a análise foi realizada com base nos textos publicados pelos autores mencionados acima.

À luz dos resultados encontrados, Soethe (2016) examina a dinâmica das universidades, focando na liderança e nas experiências pessoais dos reitores. Revela que muitos reitores já eram reconhecidos como líderes antes de assumir o cargo, e suas experiências anteriores moldaram suas percepções sobre liderança.

Em consonância, Costa (2019) investiga como os docentes da UnB que atuam em funções de gestão universitária, percebem o papel do gestor, quais as competências necessárias para exercer essa função e como vivenciam essa experiência, sobretudo diante da ausência de formação específica para a área da gestão.

Cabral (2020) por sua vez avaliou a alta gestão da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), apontando avanços e lacunas na incorporação de uma liderança eficaz, sugerindo oportunidades de desenvolvimento institucional.

De forma semelhante, Pacheco (2023) apresenta um estudo de caso sobre os impactos de um Programa de Desenvolvimento de Liderança em uma universidade pública municipal, destacando que a iniciativa contribuiu significativamente para a qualificação da gestão, promovendo competências essenciais, colaboração interdepartamental e uma cultura de aprendizagem contínua no ambiente universitário.

Silva e Regina (2023) destacam a influência positiva dos estilos de liderança no ambiente organizacional. Enquanto Silva evidencia que a liderança democrática está associada ao bem-estar e engajamento dos servidores em IES, Regina aponta que, mesmo em estruturas mecanicistas, a presença de líderes transformacionais contribui para a satisfação

dos colaboradores, mostrando que os modelos de liderança podem se adaptar e impactar positivamente o contexto institucional.

De forma complementar Gervasio (2023) analisa os desafios enfrentados por líderes no gerenciamento de equipes em teletrabalho durante a pandemia no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), destacando a importância da liderança adaptativa para superar barreiras de comunicação, cultura organizacional e mensuração de resultados em contextos remotos.

Conforme Weiss (2019), a liderança transformacional favorece a adoção de inovações na gestão universitária. De forma semelhante, Maschio (2023) evidencia que estilos de liderança transformacional e transacional estão associados à redução de conflitos intragrupais e ao aumento do bem-estar no trabalho, enquanto a liderança *laissez-faire* apresenta efeitos negativos. A autora também propõe a revisão da política de competências no setor público, com foco no desenvolvimento de lideranças mais preparadas para gerir conflitos e promover saúde mental no ambiente institucional.

Os resultados da análise no contexto universitário brasileiro, de acordo com as pesquisas, mostram que, apesar de avanços importantes, como programas de desenvolvimento de liderança e a adoção de diferentes estilos de liderança nas instituições, ainda há uma lacuna na formação específica para a gestão universitária e na compreensão do papel estratégico dos líderes. Isso evidencia a necessidade de melhorar a preparação dos gestores, promovendo competências que tornem o ambiente institucional mais inovador e adaptável às novas demandas. Essa lacuna de formação e as novas exigências para os gestores universitários são fundamentais para entender as transformações nas práticas de gestão nas últimas décadas.

O interesse pelo estudo da liderança universitária surgiu, em grande parte, das reformas na gestão pública impulsionadas por políticas neoliberais, que buscavam alinhar o setor público às práticas gerenciais do setor privado. Essa aproximação gerou tensões entre o colegialismo tradicional, baseado na participação coletiva e na autonomia acadêmica, e o novo gerencialismo, voltado para eficiência, hierarquia e resultados. Conforme apontam Blaschke, Frost e Hattke (2014) e Adriano e Ramos (2015), esse conflito criou um cenário de instabilidade, em que a liderança universitária passou a ser vista como um mecanismo para organizar instituições complexas sem, no entanto, adotar completamente modelos empresariais.

Nesse contexto, a liderança se desenvolve em um ambiente especialmente desafiador. As IES enfrentam estruturas de poder desestruturadas, objetivos institucionais nem sempre claros e uma diversidade de modelos de tomada de decisão, burocrático, colegiado e político, que refletem diferentes formas de distribuir poder. Essa diversidade, embora democrática, gera conflitos internos e dificulta a ação decisória, tornando a gestão universitária um processo complexo e repleto de desafios (Pascuci et al., 2016; Rizzatti; Dobes, 2003).

O cenário se torna ainda mais desafiador pela ausência de formação gerencial específica. Muitos docentes assumem cargos de gestão após trajetórias voltadas exclusivamente para pesquisa e ensino, sem preparo para lidar com as demandas administrativas (Silva; Costa, 2014). A rotatividade nos cargos, típica das universidades, reforça esse ciclo: docentes ocupam funções de liderança por períodos curtos e, ao retornarem à sala de aula, deixam um legado de práticas improvisadas, marcadas por tensões cotidianas (Marcovitch, 1998; Marra; Melo, 2005).

Além disso, a liderança não se confunde com a gestão formal. Como destaca Srouf (2012), gestores nem sempre são líderes, e líderes nem sempre ocupam cargos. A verdadeira liderança surge da influência, da capacidade de engajar e de alinhar as ações à missão coletiva, independentemente da posição hierárquica. No entanto, nas IES, espera-se que os gestores exerçam ambos os papéis, administrar e liderar, o que exige competências que raramente são desenvolvidas previamente.

Diante disso, a liderança no ambiente de instituições universitárias revela-se como um fenômeno complexo, que exige uma abordagem flexível, capaz de conciliar autonomia acadêmica, participação democrática e eficácia administrativa. A ausência de preparo, somada à pressão por resultados em um cenário de restrições orçamentárias, é importante pensar sobre como formar e apoiar gestores que possam liderar com legitimidade, visão e capacidade de inspirar mudanças (Black, 2015; De Boer; Goedegebuure, 2009). Por fim, é importante analisar a relação entre esse fenômeno e o desempenho.

2.3 Liderança e desempenho

Desempenho pode ser entendido como o conjunto de comportamentos e ações observáveis que contribuem para os objetivos organizacionais, indo além da simples entrega

de resultados. Ele envolve atitudes, capacidades e esforços individuais que impactam diretamente a efetividade no ambiente profissional (Bendassolli, 2012).

A compreensão desse conceito é complexo e pode ser interpretado de maneiras diferentes. Contudo, é possível identificar um conceito universal que abrange tanto o desempenho individual quanto organizacional, ambos sendo moldados pelas práticas e estilos de liderança adotados na gestão. Essa análise é especialmente relevante no contexto universitário, onde a gestão eficiente das equipes depende de lideranças eficazes (Pereira; Cunha, 2021).

Nesse escopo, Dooren *et al.* (2010), definem o desempenho como um comportamento intencional que pode ser avaliado de quatro formas diferentes: produtividade, competências/capacidade, bons resultados e resultados sustentáveis. Além de ser considerado como uma variável do comportamento organizacional abrangendo diversas dimensões, como fatores individuais, situacionais e de controle (Fogaça *et al.*, 2018), o que demonstra sua complexidade e a necessidade de análise contextualizada.

Datsch e Cyrne (2015) corroboram essa visão ao afirmar que o desempenho das equipes, é fortemente determinado pelo estilo de liderança do líder. Nesse enfoque, os membros da equipe passam a desempenhar um papel fundamental no processo de liderança, tornando-se agentes fundamentais para a eficácia das ações organizacionais.

Complementando esse entendimento, Pereira e Cunha (2021) destacam que as competências de liderança exercem influência direta sobre os resultados institucionais, indicando que o desempenho organizacional está intrinsecamente relacionado à qualidade da liderança exercida pelos gestores públicos.

Ao ocuparem cargos de liderança, os gestores públicos, precisam desenvolver e manter uma relação motivacional com seus seguidores, possibilitando uma relação de confiança, estimulando constantemente e conseqüentemente mantendo um desempenho organizacional adequado. Nesse sentido, esses líderes conseguirão influenciar as pessoas mais facilmente, preparando-os para enfrentar mudanças cada vez mais reais e presentes no contexto atual (Bandeira *et al.*, 2000).

Estudos na área indicam que a liderança tem um papel crucial no desempenho das equipes, influenciando fatores como satisfação, inovação, comunicação, gestão de conflitos, coesão e confiança. Esses aspectos impactam diretamente o desempenho da equipe,

destacando a importância de analisar a dinâmica entre líder e liderado para identificar o estilo de liderança mais eficaz.

Nesse sentido, é esperado que, especialmente entre os líderes universitários, o estilo de liderança transformacional tenha um efeito positivo no desempenho da equipe, já que líderes que apresentam esse estilo de liderança eleva a percepção do grupo, incentivando o crescimento individual e ajustando as expectativas pessoais às metas organizacionais. Além disso, fornecem atenção personalizada, estimulam a motivação e implementam mudanças importantes com uma visão futura que inspira confiança e transmite as aspirações dos membros da equipe. (Bass, 1985; Avolio *et al.*, 1991). No entanto, o estilo transacional, baseado em uma relação de troca, tende a criar vínculos mais frágeis e pode dificultar o comprometimento com a causa, o que pode afetar negativamente os resultados. Já o estilo *laissez-faire*, que se caracteriza pela ausência de liderança, não tem impacto significativo no desempenho da equipe.

2.4 Modelo teórico

Foi elaborado um modelo teórico baseado no princípio de que diferentes estilos de liderança, como o transformacional, transacional e *laissez-faire*, afetam de maneira distinta os resultados de liderança, além dos resultados do desempenho das equipes. A pesquisa examina as diferenças das percepções dos líderes e dos liderados, levando em conta as autoavaliações e heteroavaliações.

Com base nesse referencial, foram formuladas hipóteses para orientar a investigação, conforme orienta Creswell (2007), que as define como previsões testáveis sobre a relação entre variáveis. No presente estudo, as hipóteses a serem testadas são:

H1: A percepção entre o estilo de liderança transformacional não difere entre líderes e liderados.

H2: A percepção entre o estilo de liderança transacional não difere entre líderes e liderados.

H3: A percepção entre o estilo de liderança *laissez-faire* não difere entre líderes e liderados.

H4: A percepção entre os resultados de liderança não difere entre líderes e liderados.

A partir da determinação dessas hipóteses, na metodologia de pesquisa serão descritas as técnicas de análise de dados utilizadas para testar essas relações hipotéticas.

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo de pesquisa

Este estudo adotará uma abordagem quantitativa, por produzir dados que podem ser quantificados. Conforme Collis e Hussey (2005), a pesquisa quantitativa se destaca por transformar opiniões e informações em números, facilitando a classificação e a análise dos dados obtidos por meio dos instrumentos aplicados. Quanto à natureza, será classificada como pesquisa aplicada, pois visa fornecer conhecimentos para aplicação prática em situações específicas.

O recorte temporal da pesquisa será transversal, visto que a sua aplicação ocorrerá em momento único, não permitindo a comparação com a mesma pesquisa aplicada em outros momentos. O ambiente de investigação é de campo, em que se definiu uma única organização para o estudo.

Quanto aos objetivos, a pesquisa pode ser classificada como descritiva que têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno (Gil, 2022). O estudo buscará identificar as características e o perfil do grupo de líderes, formado por decanos, diretores, coordenadores, assessores e secretários de unidades acadêmicas e administrativas e pelo grupo dos liderados, composto por servidores técnico-administrativos.

3.2 Caracterização da organização em estudo

A pesquisa foi desenvolvida na UnB, instituição pública de ensino superior, fundada em 21 de abril de 1962, cuja missão é ser uma universidade inovadora e inclusiva, integrando ensino, pesquisa e extensão para formar cidadãos éticos e qualificados, engajados na busca de soluções democráticas para problemas do Brasil e do mundo, com atuação de excelência,

além de estar baseada em três princípios fundamentais, conforme rege seu Estatuto: gestão democrática, descentralização e racionalidade organizacional (UnB, 2025).

Conforme o Anuário Estatístico 2024, ano-base 2023 (UnB, 2024), aponta que Universidade possui atualmente 5.625 servidores ativos, distribuídos em 3.007 Técnicos Administrativos em Educação e 2.618 Professores da Carreira de Magistério Federal. A UnB dispõe de funções gratificadas para professores de magistério superior e servidores técnico-administrativo em educação que atuam como gestores, totalizando aproximadamente 780 cargos de função. Essas funções abrangem posições como reitor, vice-reitor, decanos, diretores, coordenadores de curso de graduação e pós-graduação, coordenadores, chefe de gabinete, chefe de departamento e assessores (UnB, 2024).

Para a pesquisa o número de cargos e funções foi utilizado como referência para o cálculo amostral, embora haja uma distinção teórica entre gestor (cargo formal) e líder (cargo informal), este estudo considerou todos os servidores em funções gratificadas (CD, FG e FCC) como líderes, pois ocupam cargos que exigem responsabilidades de liderança, como tomada de decisão, coordenação de equipes e gestão de conflitos (Tabela 01).

Tabela 1- Cargo de direção, Função gratificada e Função comissionada de coordenação de curso, por cargo.

Cargo/função	Professor de Magistério Superior	Técnico-Administrativo em Educação
CD	72	41
FG	182	270
FCC	216	0
TOTAL	470	311

Fonte: Dados em Gestão de Pessoas, UnB (2024)

Na UnB, a estrutura administrativa é organizada de maneira descentralizada e democrática, conforme estabelecido no Art. 5º do Regimento Geral, que orienta a observância dos princípios de gestão democrática, de descentralização e de racionalidade organizacional.

As funções de gestão são exercidas por diferentes níveis hierárquicos, podendo ser assumidas por docentes e servidores técnico-administrativos, desde a administração superior até as unidades acadêmicas e departamentos. Essas funções são desempenhadas por dirigentes escolhidos por meio de processos que combinam eleição interna e homologação por instâncias superiores, garantindo representatividade e alinhamento com as finalidades institucionais. (UnB, 2011).

A designação de servidores para o exercício de cargos de direção (CD), função comissionada de coordenação de curso (FCC) e funções gratificadas (FG) segue os critérios estabelecidos pela administração pública, sendo de livre nomeação e exoneração, conforme dispõe o art. 9º da Lei nº 8.112/1990. Na UnB, esses processos são regulamentados pelo Regimento Geral, que define procedimentos específicos para a escolha de ocupantes desses cargos, garantindo transparência e alinhamento com as finalidades institucionais.

A escolha de dirigentes e ocupantes de cargos de gestão na UnB varia conforme o perfil do cargo e a natureza das funções. No caso dos decanos, a designação cabe ao reitor, com a aprovação do Conselho Universitário (Consuni). Para a escolha de diretores e vice-diretores de unidades acadêmicas, a eleição é realizada pelos respectivos conselhos de instituto ou faculdade, que consultam as comunidades acadêmicas antes da decisão final, sendo nomeados na forma da lei. Os chefes de departamento ou coordenadores de cursos são escolhidos pelo respectivo colegiado ou departamento, podendo haver eleição ou não, de acordo com o regimento interno de cada unidade (UnB, 2011). Já para os servidores técnico-administrativos em cargos de confiança, a designação é feita diretamente pelo dirigente da unidade/setor ao qual estão vinculados, considerando critérios como experiência, domínio técnico e confiança institucional, sem necessidade de processos eleitorais.

3.3 População e amostra da pesquisa

O público-alvo da pesquisa é composto por professores do magistério superior e servidores técnico-administrativos em educação, ocupantes de Cargos de Direção (CD), Funções Gratificadas (FG) e Funções Comissionadas de Coordenação de Curso (FCC), todos pertencentes ao quadro permanente de servidores efetivos da Universidade de Brasília. Essa definição normativa inclui cargos de decanos, diretores, coordenadores, assessores, chefes de departamento, secretários, entre outros.

Ademais, os questionários também foram aplicados aos membros das equipes administrativas dos líderes selecionados. Os participantes do estudo formaram uma amostra representativa da população pesquisada. A escolha de aplicar a pesquisa aos dois grupos possibilitou a comparação das visões de líderes e liderados quanto ao estilo de liderança praticado.

A amostra de líderes é composta por docentes pertencentes a faculdades e institutos, ocupando cargos de diretores, legitimamente escolhidos por processos eleitorais. Além disso, também fazem parte da amostra, líderes/gestores, formados por docentes e técnicos administrativos, lotados em decanatos, diretorias, coordenações, biblioteca e prefeitura, indicados para suas funções de gestão por meio de nomeação direta realizada pela administração superior da Universidade. Esses servidores foram selecionados porque desempenham papéis estratégicos de liderança nessas unidades.

A escolha dos decanatos, diretorias, institutos, faculdades, coordenações, biblioteca e prefeitura como unidades de análise, fundamenta-se em sua relevância estrutural e funcional na Universidade, dada sua atuação estratégica nas atividades fins e meio. A diversidade de perfis e a complexidade das funções reforçam a importância da liderança para o desempenho organizacional e a efetividade das políticas institucionais.

Por sua vez, os liderados são servidores técnico-administrativos, integrantes da equipe administrativa diretamente vinculada aos líderes mencionados e que mantêm contato direto e frequente com eles, incluindo secretários executivos, auxiliares e assistentes em administração, administradores e técnicos em assuntos educacionais, além de assessorias de apoio direto. Considerou-se que esses servidores, por estarem inseridos em rotinas de trabalho mais próximas das chefias imediatas, teriam maior capacidade de perceber e avaliar o estilo de liderança exercido.

Ressalte-se que, na estrutura organizacional da Universidade, existem setores vinculados às áreas acadêmica, de saúde, pesquisa e apoio operacional, cujas atividades não exigem interação diária com seus gestores diretos. Diante dessa característica, considerou-se que a ausência desse contato próximo e regular poderia comprometer a precisão da avaliação quanto ao estilo de liderança praticado. Assim, esses casos foram excluídos da amostra para garantir maior fidedignidade aos resultados obtidos.

Mediante a definição dos grupos, considerando os critérios de atuação em setores majoritariamente administrativos, pertencimento a unidades estratégicas e a proximidade funcional com os gestores, o total de indivíduos selecionados para compor a população total é de aproximadamente 390 pessoas, entre gestores e equipe. Esse quantitativo foi estabelecido de acordo com a disponibilização de cargos identificados no site dados.unb.br, onde o Decanato de Gestão de Pessoas (DGP) disponibiliza dados referentes aos servidores e demais colaboradores da Universidade de Brasília.

A definição da amostra adotada foi não probabilística, por conveniência, composta por unidades escolhidas de forma intencional, considerando critérios de acessibilidade, pertinência ao objeto de estudo e viabilidade de obtenção de dados. Trata-se de uma amostra em que a seleção dos elementos ocorre de acordo com o julgamento do pesquisador, que escolhe aqueles que considera representativos da população-alvo, conforme Vergara (2007). Além disso, segundo Cozby (2006), a escolha dos participantes se dá principalmente pela facilidade de acesso, característica típica da amostragem por conveniência ou acessibilidade.

Por fim, Cohen (1988) afirma que para um tamanho de amostra se revelar suficiente na geração, análise, e homologação de modelos válidos (poder), estes devem ser determinados considerando adequadamente as seguintes condições: o número de variáveis sob análise, o tamanho do efeito esperado (f^2), o nível de confiança (α), e o poder ($1-\beta$) foram considerados tamanho de efeito “pequeno” ($f^2 = .5$), $\alpha = .05$, e $1-\beta = .80$ conforme orientação de (Cohen, 1988). O número grupos foi considerado como 2 (líderes e liderados). O poder em nível “médio” foi estimado a partir da afirmação do autor de que para a sociologia, o que é entendido como “pequeno” é avaliado como “médio” pela psicologia. Para o tamanho de efeito proposto, entende-se que o tamanho de amostra estipulado para o estudo foi suficientemente apropriado ($N > 106$). Para realizar o cálculo do tamanho da amostra, foi usado o software G * Power versão 3.1.9.4.

3.4 Instrumentos de coleta de dados

Para essa etapa será utilizado o instrumento de pesquisa *Survey* (questionário), dividido em três partes: a) Questionário denominado Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ, constante no Apêndice A e B, que caracteriza os estilos de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire*, composto de 45 questões; foram utilizadas duas versões do MLQ, uma versão de autoavaliação, aplicada aos líderes, para que avaliassem sobre seu próprio estilo de liderança e uma versão de heteroavaliação, aplicada aos liderados, para que avaliassem os estilos de liderança percebidos em seus gestores; b) Questionário de dados sociodemográficos, constante no Apêndice C, aplicado aos dois grupos respondentes, com o objetivo de identificar o perfil dos participantes; c) Questionário de avaliação do desempenho, conforme apêndice D e E, para os líderes avaliarem o desempenho de suas equipes (heteroavaliação), enquanto os liderados realizaram uma autoavaliação do seu próprio

desempenho, composto de 07 questões. As medidas baseadas em autoavaliação e heteroavaliação proporcionou uma visão abrangente e diferenciada das percepções dos líderes sobre as equipes quanto à autopercepção dos membros da equipe sobre seu próprio desempenho.

Conforme Magalhães e Borges-Andrade (2001) a utilização conjunta da autoavaliação e da heteroavaliação permite uma análise mais abrangente das habilidades, conhecimentos e atitudes dos indivíduos, essas duas abordagens podem ser integradas para mensurar de maneira mais precisa e eficaz as competências gerais no ambiente de trabalho.

3.4.1 Avaliação dos estilos de liderança

Para identificar os estilos de liderança, foi utilizado como instrumento de pesquisa validado o questionário MLQ, este instrumento foi desenvolvido por Bass posteriormente ajustado por Bass e Avolio (2004) e adaptado por Favoreto (2017), composto por 45 (quarenta e cinco) questões, dividido em três estilos de liderança: Transformacional, Transacional e *Laissez-faire*. Segundo Bass e Avolio (2000), a confiabilidade do MLQ para cada fator de liderança está entre 0,74-0,91. É o instrumento mais utilizado para avaliar estilos de liderança (Kirkbride, 2006) e é considerada a melhor medida validada de liderança transformacional e transacional (Özaralli, 2003).

O MLQ é um instrumento estruturado que utiliza escalas numéricas para avaliar diferentes dimensões da liderança. Os participantes respondem a uma série de afirmações usando uma escala Likert, com 05 opções de respostas: 1 – Nunca, 2 – Raramente, 3 – Às vezes, 4 – Frequentemente, 5 – Sempre, correspondendo a valores numéricos. As questões são destinadas a avaliar diversos comportamentos gerenciais de liderança. Esse instrumento oferece uma descrição precisa do desempenho dos líderes e liderada, além de definir claramente os padrões dos estilos de liderança.

Conforme Silva (2015) além dos fatores que definem as características de liderança, o MLQ inclui também categorias relacionadas aos Resultados de Liderança (RL), que englobam os fatores de: Esforço Extra (quando os liderados vão além do esperado, o desempenho aumenta); Eficácia (equipes que alcançam metas e produzem bons resultados estão, por definição, com alto desempenho) e Satisfação (equipes satisfeitas tendem a ter maior engajamento, menor rotatividade e maior produtividade).

Eles medem não o comportamento do líder (como os estilos de liderança), mas o resultado desse comportamento na percepção da equipe. Portanto, são antecedentes diretos do desempenho, quanto mais altos forem os Resultados de Liderança, maior tende a ser o desempenho da equipe.

Conforme Matos (2012), ao discutir as proposições do MLQ, ele ressalta que, as 45 questões encontram-se divididas em nove escalas e distribuídas em 3 grupos:

A). Liderança Transformacional: 1) influência idealizada (atributos), 2) influência idealizada (comportamentos), 3) motivação inspiracional, 4) estimulação intelectual, 5) consideração individualizada,

B). Liderança Transacional: 6) recompensa contingencial, 7) gestão por exceção (ativo),

C). Liderança *Laissez-Faire*: 8) gestão por exceção (passivo), e 9) *laissez-faire* (ausência de liderança).

Além dos fatores referentes aos Resultados de Liderança, referindo-se ao impacto que o estilo de liderança tem sobre a eficácia, satisfação e esforço extra, conforme o quadro 6.

Quadro 6 - Itens que compõem os fatores dos estilos de liderança

Escalas	Estrutura do MLQ	Itens	Pergunta
Liderança transformacional			
Influência idealizada (atribuída - IIA)	O líder é visto como carismático, transmite orgulho e respeito, e serve como modelo para os seguidores	10 18 21 25	Gero orgulho nos outros por estarem associados a mim. Vou além do interesse pessoal pelo bem do grupo. Ajo de forma tal que consigo o respeito dos outros por mim. Demonstro um senso de poder e confiança
Influência idealizada (comportamento - IIC)	Ações do líder baseadas em valores fortes, que inspiram confiança e admiração entre os liderados.	06 14 23 34	Converso sobre suas minhas crenças e valores mais importantes. Especifico a importância de se ter um forte senso de propósito. Considero as consequências éticas e morais nas decisões. Enfatizo a importância de se ter um senso único de missão
Motivação inspiracional (MI)	Líderes que motivam sua equipe, proporcionando significado ao trabalho e apresentando uma visão de futuro inspiradora.	09 13 26 36	Falo de forma otimista sobre o futuro. Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado. Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro. Expresso confiança de que metas serão alcançadas
Estimulação intelectual (EI)	Os líderes incentivam seus seguidores a serem inovadores, criativos e a encontrarem soluções	2 8	Reexamino suposições críticas questionando se são apropriadas. Procuró alternativas diferentes para solucionar problemas.

	para os problemas	30 32	Faço com que os outros olhem para os problemas de muitos e diferentes ângulos. Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades
Consideração individual (CI)	Os líderes neste fator atendem às necessidades individuais de crescimento e realização da equipe, atuando como mentores e orientadores.	15 19 29 31	Invisto meu tempo ensinando e treinando. Trato os outros como indivíduos ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo. Considero cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros. Ajudo os outros no desenvolvimento de seus pontos fortes.
Liderança transacional			
Reforço contingente (RC)	Recompensas e reconhecimento são dados com base no desempenho; há clareza nas expectativas e nos resultados esperados.	01 11 16 35	Forneço assistência aos outros em troca dos seus esforços. Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de performance. Deixo claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de performance são alcançadas. Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas.
Gestão por exceção (ativa GEA)	O líder acompanha ativamente o desempenho da equipe, corrigindo erros assim que detectados, com foco em padrões e controle.	04 22 24 27	Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados. Concentro minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas. Mantenho-me a par de todos os erros. Dirijo minha atenção às falhas a fim de atingir os padrões esperados
Laissez-faire			
Gestão por exceção (passiva GEP)	O líder intervém apenas quando ocorrem falhas graves, agindo de forma reativa, sem prevenção ou supervisão constante	03 12 17 20	Falho em interferir em problemas até o momento em que eles se tornem sérios. Espero as coisas darem erradas para começar a agir. Demonstro acreditar firmemente que "se não está quebrado, não conserte". Demonstro que os problemas devem tornar-se crônicos antes de eu agir.
Ausência de liderança (LF)	O líder evita tomar decisões, delegar responsabilidades ou fornecer feedback, deixando a equipe sem orientação clara	05 07 28 33	Evito me envolver quando assuntos importantes surgem. Estou ausente quando necessitam de mim. Evito tomar decisões. Demoro para responder questões urgentes
Resultados da liderança			
Esforço extra (EE)	Capacidade em que o líder inspira os colaboradores a ultrapassarem expectativas, dedicando mais tempo e energia às tarefas.	39 42 44	Faço com que os outros façam mais do que o esperado. Elevo o desejo dos outros de obter sucesso. Aumento a vontade dos outros em tentar com maior afinco
Eficácia (EF)	Capacidade do grupo em alcançar seus objetivos sob a orientação do líder, atendendo tanto às necessidades individuais quanto organizacionais.	37 40 43 45	Sou eficaz em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho. Sou eficaz em representar meu grupo perante níveis hierárquicos superiores. Sou eficaz em atender as necessidades da organização Lidero um grupo que é eficiente

Satisfação (ST)	Nível de contentamento dos liderados com o estilo de liderança e com o ambiente de trabalho criado pelo líder, incluindo reconhecimento e motivação.	38 41	Utilizo métodos de liderança que são satisfatórios. Trabalho com os outros de maneira satisfatória.
-----------------	--	----------	---

Fonte: adaptado de Bass; Avolio, 2004

O questionário utilizado para avaliar a percepção da liderança (MLQ) foi aplicado a ambos os grupos. Para os líderes, as perguntas foram adaptadas para a primeira pessoa, permitindo uma autoavaliação do seu próprio estilo de liderança. Para os liderados, as perguntas foram formuladas em terceira pessoa (heteroavaliação), direcionando sua avaliação para a percepção do estilo de liderança exercido por seus respectivos líderes. Ambos os instrumentos continham o mesmo número de perguntas e abordavam o mesmo conteúdo.

3.4.2 Avaliação do desempenho

O questionário de avaliação de desempenho foi elaborado com base no formulário utilizado na Avaliação de Mérito Profissional dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação da UnB, conforme estabelecido pelo Ato do Decanato de Gestão de Pessoas (DGP) nº 543/2022. De acordo com a Lei 8.112/1990, alguns critérios como assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade são os deveres e qualificação para o desempenho profissional (Brasil, 1990).

Nesse sentido, o questionário foi estruturado em sete fatores que orientam a análise das competências e do desempenho individual e coletivo dos servidores. Esses fatores podem ser categorizados em competências técnicas (*hard skills*) e habilidades comportamentais (*soft skills*), conforme a distinção proposta por Swiatkiewicz (2014), sendo as primeiras associadas ao domínio funcional e operacional, e as segundas relacionadas a atitudes, valores e interações no ambiente de trabalho.

1. Metas estabelecidas - Refere-se ao empenho do servidor em alcançar as metas definidas, levando em conta as limitações estruturais, de tempo e de recursos disponíveis;

2. Engajamento institucional - Compromisso com a instituição, manifestado pelo cuidado com o patrimônio, participação em atividades de ensino, pesquisa e extensão, e envolvimento em comissões ou órgãos colegiados;

3. Habilidade técnica - Domínio das normas, procedimentos e padrões legais e institucionais necessários para o exercício das funções, bem como a precisão e qualidade das atividades executadas;

4. Pontualidade e assiduidade - Cumprimento da jornada de trabalho, considerando horário, frequência e presença no local de trabalho, incluindo a comunicação eficaz em atividades remotas;

5. Trabalho em equipe e relacionamento interpessoal - Capacidade de colaborar, manter relações respeitadas com colegas e superiores, e atuar com flexibilidade e cooperação no ambiente de trabalho;

6. Iniciativa e criatividade - Disposição para propor soluções inovadoras, tomar decisões em situações não rotineiras e agir com autonomia dentro das limitações operacionais;

7. Administração das demandas - Capacidade de organizar, priorizar e cumprir tarefas e prazos, entregando resultados satisfatórios mesmo diante de sobrecarga ou escassez de recursos.

Para a coleta das respostas, foi utilizada a escala de *likert* com cinco opções de respostas: 1 - Discordo totalmente, 2 – Discordo, 3 - Nem concordo nem discordo, 4 - Concordo e 5 - Concordo totalmente

Para garantir a adequação dos itens à realidade do estudo, foi realizado um pré-teste com participantes que representam o público-alvo. Essa etapa tem como objetivo verificar se as adaptações feitas nos enunciados foram compreendidas de maneira clara e apropriada, permitindo ajustes, caso fossem identificadas dificuldades de entendimento.

Realizar um pré-teste com um pequeno grupo de participantes é uma etapa crucial antes da aplicação principal do questionário. Esse procedimento permite identificar antecipadamente possíveis problemas na elaboração e entendimento das perguntas, como inconsistências, falhas, questões desnecessárias ou inadequações na ordem de apresentação (Marconi; Lakatos, 2017).

O pré-teste do questionário de desempenho foi aplicado a oito servidores, com representação dos líderes e liderados, com o objetivo de identificar potenciais problemas de clareza e obter uma avaliação preliminar da consistência interna do instrumento.

A formação da amostra do pré-teste teve como critério a presença de respondentes que representassem os dois grupos selecionados, com a adaptação do questionário feito para atender aos objetivos específicos do estudo, de modo a existir correspondência entre as características da amostra e da população-alvo, conforme sugerem Canhota (2008), Fonseca *et al.* (2008) e Gil (2022).

Os participantes do pré-teste responderam ao questionário e, em seguida, foram convidados a avaliar a facilidade de entendimento e a interpretação dos itens. Após a análise das observações feitas, constatou-se que as questões foram bem compreendidas, atendendo ao propósito da validação. Assim, não houve necessidade de ajustes.

3.5 Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de aplicação de um *survey* eletrônico (questionário), que incluía um texto de apresentação da pesquisadora, com o tema e objetivo da pesquisa e tempo estimado para resposta. Também foi garantido o anonimato do respondente, o meio de contato para esclarecimento de qualquer dúvida e o termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE), confirmando ou não a sua participação na pesquisa.

O levantamento dos dados ocorreu entre 10 de março a 30 de maio de 2025, por meio do envio de convite individualizado, para os e-mails institucionais dos participantes, com um link de acesso ao questionário, de acordo com o perfil do respondente, líder ou liderado. Utilizou-se a plataforma *Google Forms*, por sua praticidade, por oferecer um formato dinâmico, gratuito e prático.

Posteriormente foi enviado o link por aplicativo de mensagens, quando se obteve maior retorno. As solicitações de participação foram reiteradas ao longo de dois meses e não se conseguiu uma amostra que atendesse os critérios definidos.

Embora a amostra ideal calculada para a população de 390 servidores tenha sido de 194 participantes, considerando um nível de confiança de 95%, margem de erro de 5% e proporção estimada de 50%, a pesquisa contou com a participação efetiva de 176 respondentes. Destes, 50 eram líderes e 128 eram liderados. No entanto, vale ressaltar que dos 128 liderados, 02 optaram por não participar da pesquisa, resultando em 126 respondentes válidos. A decisão de continuar ou não com o questionário estava prevista no próprio formato

da pesquisa, o que permitiu que os participantes escolhessem responder ou não às questões subsequentes.

Tabela 2 - Composição da Amostra e Participação na Pesquisa

Descrição	Detalhes
População total de servidores	390 servidores
Amostra ideal calculada	194 participantes - considerando um nível de confiança de 95%, margem de erro de 5% e proporção estimada de 50%
Participação efetiva	176 respondentes
Composição dos respondentes	50 líderes
	126 liderados

Fonte: Elaborada pela autora.

A diferença em relação à amostra ideal deve-se a fatores como disponibilidade dos participantes, adesão voluntária, recesso acadêmico e greve dos servidores técnico-administrativos iniciada em 20/03/2025.

Ainda assim, a amostra obtida representa aproximadamente 91% do total estimado, garantindo condições mínimas para a realização de análises exploratórias e a identificação de padrões relevantes acerca dos estilos de liderança e o desempenho das equipes na UnB.

Os dados foram analisados com o auxílio de softwares especializados, visando criar uma base estatística para compreender quantitativamente as respostas dos líderes e de seus liderados, assim como avaliar o desempenho desses indivíduos.

3.6. Procedimentos de Tratamento e Análise dos Dados

Segundo Creswel (2007) o tratamento e a análise de dados envolvem dar significado às informações coletadas. Esse processo inclui a preparação dos dados, a realização de diferentes tipos de análise e a busca por uma compreensão mais profunda, com o objetivo de representar e interpretar os resultados.

Os dados coletados por meio da aplicação dos questionários foram inicialmente exportados para uma planilha Excel, onde foram organizados e preparados para análise. Nessa planilha, os dados foram organizados em tabelas, permitindo a síntese das respostas de todos

os participantes. Além disso, foram calculadas as frequências das respostas, possibilitando uma análise detalhada das informações coletadas.

Em seguida, a planilha foi codificada e transformada em um arquivo compatível com o software estatístico JASP versão 0.19.3 (*Jeffrey's Amazing Statistics Program*). O software foi utilizado para a realização de análises estatísticas descritivas e inferenciais.

Para identificar diferenças significativas entre as percepções de líderes e liderados, foram conduzidos o teste *t* de Student e o teste não paramétrico de Mann-Whitney. A escolha entre esses testes foi baseada na verificação dos pressupostos de normalidade (teste de Shapiro-Wilk) e homogeneidade das variâncias (teste de Levene).

A análise inicial concentrou-se na análise descritiva para caracterizar os perfis funcionais e profissionais, com ênfase nas frequências das respostas relativas às características e ao perfil dos grupos analisados.

Em seguida, foi realizada a análise das 45 questões do questionário MLQ, calcularam-se as médias das frequências observadas pelos participantes, dividindo-as nos 12 fatores definidos pela metodologia MLQ. Esses fatores representam os três estilos de liderança: transformacional, transacional e *laissez-faire*, bem como aos efeitos e resultados da liderança.

O construto desempenho foi aferido a partir da consolidação dos 07 fatores utilizados no questionário baseado na Avaliação de Mérito Profissional dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação da UnB, conforme estabelecido pelo Ato do Decanato de Gestão de Pessoas (DGP) nº 543/2022.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Cuidados éticos

A pesquisa atendeu todas as normas éticas necessárias para estudos que envolvem seres humanos, de acordo com a Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016, do Conselho Nacional de Saúde (CNS), que regulamenta pesquisas nas áreas de Ciências Humanas e Sociais. Todos os participantes receberam informações claras sobre os objetivos da pesquisa, os procedimentos envolvidos, os possíveis riscos e benefícios, além de garantias relacionadas ao anonimato, à privacidade dos dados e ao direito de interromper sua participação a qualquer momento, sem sofrer qualquer tipo de penalidade. Foi apresentado o termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE), que precisava ser aceito para dar continuidade às respostas. A coleta de dados só foi iniciada após a aprovação do projeto pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Faculdade de Ciências e Tecnologias em Ciências (FCTS/UnB), conforme o parecer nº 7.361.001 (CAAE 85010924.9.0000.8093).

4.2 Caracterização da amostra

Nesta seção são apresentados os dados coletados por meio da aplicação do questionário sociodemográfico, onde foi realizada uma análise descritiva com o objetivo de traçar o perfil pessoal e funcional dos dois públicos-alvo da pesquisa – líderes e liderados, conforme a Tabela 03.

Tabela 3- Características demográficas da amostra de líderes e liderados.

Dados pessoais e funcionais		Líderes		Liderados	
		<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Sexo	Feminino	17	34	65	52
	Masculino	33	66	61	48
Faixa etária	Até 30	02	04	05	04
	31 a 40	12	24	50	40
	41 a 50	16	32	21	35
	Acima de 51	20	40	27	21

Dados pessoais e funcionais		Líderes		Liderados	
Formação acadêmica	Graduação	6	12	09	7
	Pós-graduação incompleto	-	-	03	2,5
	Pós-graduação completo	14	28	38	30
	Mestrado incompleto	-	-	20	16
	Mestrado completo	15	30	42	33,5
	Doutorado incompleto	-	-	09	7
	Doutorado completo	15	30	05	4
Vínculo	Docente	11	22	-	-
	Técnico	39	78	126	100
Tempo de chefia	Menos de 1 ano	16	32		
	1 a 3 anos	07	14		
	Mais de 3 anos	27	54		
Tempo de serviço	Menos que 5 anos			9	7
	06 a 10 anos			32	25,5
	11 a 15 anos			49	39
	16 a 20 anos			12	9,5
	Mais de 20 anos			24	19
Função exercida pela chefia	Assessor			2	1,5
	Assistente de direção			4	3
	Chefe de departamento			13	10,3
	Coordenador (administrativo)			34	27
	Decano			8	6,3
	Diretor			61	48,4
	Secretário			2	1,5
	Ouvidor			2	1,5
Formação em liderança	Sim	25	50		
	Não	25	50		
Capacitação	Sim	14	28		
	Não	36	72		
Campus/Unidade	Darcy	45	90	97	77
	Outros	05	10	29	23

Fonte: Dados da Pesquisa

Do total de 50 líderes que responderam ao questionário, em relação ao gênero, embora haja uma representação considerável de mulheres (34%), o número de homens em posições de liderança na amostra é maior, com 66% dos respondentes sendo do sexo masculino. Os dados do Observatório de Pessoal do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos/MGI (2024) indicam que, na Administração Pública Federal, a liderança continua sendo

majoritariamente masculina (60%), em comparação com as mulheres (40%). No entanto, a participação feminina apresentou uma leve recuperação nos últimos anos. Apesar dos esforços de qualificação, as oportunidades para mulheres em cargos de liderança continuam limitadas.

Em relação aos 126 liderados que também participaram da pesquisa, aproximadamente 52% são do sexo feminino e 48% são do sexo masculino, demonstra que há um equilíbrio mais próximo entre os gêneros nas funções administrativas. Esse resultado pode ser explicado pela maior participação feminina em cargos operacionais e técnicos, além da tendência observada em concursos públicos, que frequentemente admitem um número predominante de mulheres (MGI, 2024).

Ao analisar os líderes em relação à faixa etária, verificamos que a faixa etária predominante entre aqueles que ocupam cargos de liderança é de pessoas com mais de 51 anos, correspondendo 40% da população analisada. Em seguida, estão os líderes com idades entre 41 e 50 anos, que representam 32% dos pesquisados. Os líderes com a faixa etária de 31 a 40 anos representam 24% e enquanto apenas 4% representam os líderes que tem até 30 anos. A predominância de líderes com mais de 51 anos pode ser explicada pelo tempo de carreira e pela experiência acumulada, fatores valorizados em processos de escolha para cargos de chefia. Em instituições públicas, é comum que a senioridade, o conhecimento institucional e a estabilidade funcional influenciem diretamente na ocupação desses cargos. Enquanto a análise da faixa etária dos liderados revelou que a maioria dos servidores está na faixa de 31 a 40 anos, representando 39,7% da amostra, seguida pela faixa de 41 a 50 anos, com 34,9%. Apenas 21,4% têm mais de 51 anos, enquanto 4,0% são jovens de até 30 anos.

Quanto à formação acadêmica verificou-se um perfil altamente qualificado entre os ocupantes dos cargos de liderança. A maioria possui formação em pós-graduação *stricto sensu*, sendo que 30% têm doutorado e outros 30% possuem mestrado, totalizando 60% da amostra. Além disso, 28% dos líderes concluíram especialização/MBA, enquanto apenas 12% possuem apenas a graduação como formação mais elevada. Em relação à formação acadêmica dos liderados, observou-se que a maioria dos respondentes possui alto nível de escolaridade. Destacam-se 33,3% com mestrado completo e 15,9% em fase de conclusão. Além disso, 30,2% dos participantes concluíram pós-graduação *lato sensu*, enquanto 2,4% estão finalizando. No doutorado, 4% finalizaram o curso e 7,1% ainda estão cursando. Apenas 7,1% possuem graduação como nível mais alto de formação.

Com relação ao vínculo com a universidade, observa-se que a maior parte dos líderes é composta por servidores técnico-administrativos, que representam 78% dos respondentes, enquanto 22% são docentes. Embora a gestão universitária seja tradicionalmente associada aos docentes, os técnico-administrativos também ocupam posições estratégicas de liderança, desempenhando funções essenciais na administração das rotinas universitárias. O vínculo com a instituição de todos os liderados é composto 100% por servidores técnico-administrativos, pertencentes a diversas unidades da estrutura organizacional da UnB e integrantes das equipes administrativas diretamente vinculada aos líderes investigados.

Quanto a análise do tempo de serviço dos liderados foi revelada que a maioria dos servidores possui longa trajetória institucional. O grupo com 11 a 15 anos de serviço foi o mais expressivo (38,9%). Em seguida, aparecem aqueles com 6 a 10 anos (25,4%) e com mais de 20 anos (19,0%). Servidores com até 5 anos de instituição responderam por 7,1% da amostra, enquanto os que têm 16 a 20 anos somaram 9,5%

Em relação ao local de trabalho, os liderados, assim como os líderes, estão distribuídos pelos quatro campi da UnB Campus Gama - Faculdade de Ciências e Tecnologias em Engenharia (FCTE), Faculdade de Planaltina (FUP) e Faculdade de Ciências e Tecnologias em Saúde (FCTS), que também teve participação relevante. O Campus Darcy Ribeiro, por ser o maior e mais antigo da instituição, reuniu a maior parte dos respondentes, abrangendo docentes e servidores técnico-administrativos de diversas unidades.

O Campus Darcy Ribeiro abriga dezenas de institutos, faculdades, decanatos, diretorias, coordenações, setores administrativos e de apoio. Dentre as unidades, cujos líderes responderam, temos: o Decanato de Administração (DAF), Decanato de Extensão (DEX), Decanato de Gestão de Pessoas (DGP), Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional (DPO), Decanato de Pesquisa e Inovação (DPI), Decanato de Assuntos comunitários (DAC), Decanato de Pós-Graduação (DPG). Além de diretorias e coordenações, como: Diretoria de Análise e Conformidade Processual (DAF/DACP), Diretoria de Apoio a Projetos Acadêmicos (DPI/DPA), Diretoria de Compras (DAF/DCO), Diretoria de Esporte e Atividades Comunitárias (DAC/DEAC), Diretoria de Gestão de Materiais (DAF/DGM), Diretoria de Importação e Exportação (DAF/DIMEX) e Diretoria de Saúde (DGP/DSO), juntamente com diretores e coordenadores de Institutos e Faculdades: Instituto de Artes (IDA), Instituto de Ciências Humanas (ICH), Instituto de Ciências Biológicas (IB), Instituto de Física (IF), Instituto de Letras (IL), Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade

e Gestão de Políticas Públicas (FACE), Faculdade de Medicina (FM) e Faculdade de Tecnologia (FT), e outros órgãos como Editora Universidade de Brasília (EDU), Biblioteca Central (BCE), Prefeitura da UnB (PRC), Secretaria de Direitos Humanos (SDH) e Assessoria de Acompanhamento e mediação de conduta (AAMC). Esses líderes ocupam funções como decanos, diretores de unidades, coordenadores administrativos, secretários e assessores, desempenhados tanto por docentes quanto por técnicos administrativos.

Quanto aos liderados houve a participação de servidores de diversas áreas da Universidade como: o DAC (Decanato de Assuntos Comunitários), o DAF (Decanato de Administração), o DEG (Decanato de Ensino de Graduação), o DEX (Decanato de Extensão), o DGP (Decanato de Gestão de Pessoas), o DPG (Decanato de Pós-Graduação), o DPI (Decanato de Pesquisa e Inovação), o DAC/DEAC (Diretoria de Esporte e Atividades Comunitárias), o DAC/DASU (Diretoria de Atenção à Saúde da Comunidade Universitária), o DAF/DGM (Diretoria de Gestão de Materiais), o DAF/DCO (Diretoria de Compras), o DAF/DCF (Diretoria de Contabilidade e Finanças), o DAF/DIMEX (Diretoria de Importação e Exportação), o DAF/DACP (Diretoria de Análise e Conformidade Processual), o DGP/DCADE (Diretoria de Capacitação, Desenvolvimento e Educação), o DGP/COREF (Coordenadoria de Registro e Controle Funcional), o DPI/DPA (Diretoria de Apoio a Projetos Acadêmicos), o ICH (Instituto de Ciências Humanas), o IB (Instituto de Ciências Biológicas), o IdA (Instituto de Artes), o IF (Instituto de Física), o IG (Instituto de Geociências), o IL (Instituto de Letras), o IQ (Instituto de Química), o IREL (Instituto de Relações Internacionais), o IP (Instituto de Psicologia), a FACE (Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas), a FAU (Faculdade de Arquitetura e Urbanismo), a FCI (Faculdade de Ciência da Informação), a FD (Faculdade de Direito), a FEF (Faculdade de Educação Física), a FM (Faculdade de Medicina), a FS (Faculdade de Ciências da Saúde), a FT (Faculdade de Tecnologia), a FAV (Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária), a AAMC (Assessoria de Acompanhamento e Mediação de Conduta), a ACE (Arquivo Central), a AUD (Auditoria Interna), a BCE (Biblioteca Central), o CEAD (Centro de Educação a Distância e Tecnologias Educacionais), a EDU (Editora Universidade de Brasília), o GRE (Gabinete da Reitora), o INT (Secretaria de Assuntos Internacionais), a PRC (Prefeitura da UnB), a SAA (Secretaria de Administração Acadêmica), a STI (Secretaria de Tecnologia da Informação) e o UnBTV (Rádio e Televisão Universitárias).

Tabela 4 - Unidades participantes da pesquisa

Grupo	Campus	Unidade		n	%
Líderes	Darcy Ribeiro	Decanatos	DAF, DEX, DGP, DPO, DPI, DAC e DPG	45	90
		Diretorias/Coordenações	DAF/DGM, DAF/DCO, DAF/DIMEX, DAF/DACP, DPI/DPA e DAC/DEAC		
		Faculdades/Institutos	IDA, IF, ICH, IB, IL, FACE, FM, FT e EDU		
		Órgãos auxiliares/complementares	AAMC, BCE, PRC e SDH		
	Outros campi	Faculdades	FCTE, FCTS e FUP	5	10
Total				50	100
Liderados	Darcy Ribeiro	Decanatos	DAC, DAF, DEG, DEX, DGP, DPG e DPI	97	77
		Diretorias/Coordenações	DAC/DEAC, DAC/DASU DAF/DGM, DAF/DCO, DAF/DCF, DAF/DIMEX, DAF/DACP, DGP/DCADE, DGP/COREF e DPI/DPA		
		Faculdades/Institutos	ICH, IB, IDA, IF, IG, IL, IQ, IREL, IP, FACE, FAU, FCI, FD, FEF, FM, FS, FT e FAV		
		Órgãos auxiliares/complementares	AAMC, ACE, Auditoria, BCE, CEAD, EDU, GRE, INT, PRC, SAA, STI e UnBTV		
	Outros campi	Faculdades	FCTE, FCTS e FUP	29	23
Total				126	100

Fonte: Elaborada pela autora

No que tange ao cargo ocupado pela chefia imediata, entre os 126 liderados respondentes, 48,4% afirmaram que suas chefias são diretores, seguidos por coordenadores (27,0%), chefes de departamento (10,3%), decanos (6,3%) e assistentes de direção (3,2%). As funções de assessor, secretária, ouvidor e outras posições de menor representatividade apresentaram 1,5% cada. Esse cenário revelou um predomínio de cargos de liderança mais estratégicos.

Foram feitas perguntas exclusivas aos líderes sobre diversos aspectos de sua atuação, começando com o tempo de exercício no cargo de liderança. Observa-se que 32% dos líderes (16 pessoas) estão na função há menos de 1 ano, enquanto 14% (7 líderes) possuem entre 1 e 3 anos de experiência no cargo. A maior parte, representando 54% dos respondentes (27 líderes), exercem a função há mais de 3 anos.

Além disso, em relação à formação em liderança e à participação nos cursos oferecidos pela Coordenadoria de Capacitação (Procap/UnB), verifica-se que, embora a formação geral em liderança esteja equilibrada (50% com formação, 50% sem), a participação em cursos de capacitação em liderança oferecidos especificamente pela Procap é baixa. Apenas 28% dos líderes realizaram tais cursos, enquanto uma parcela significativa de 72% não participou. Isso sugere que, apesar de quase metade dos líderes possuírem alguma formação em liderança, a busca ou oferta de capacitação continuada e específica pela Procap pode ser uma área que necessita de maior atenção e incentivo.

Dentro desse contexto, a UnB estabeleceu o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), elaborado pela Procap em conformidade com o Decreto nº 9.991/2019, que é um instrumento essencial para aprimorar as competências dos servidores. Seu objetivo é promover o desenvolvimento contínuo, proporcionando a atualização de conhecimentos, habilidades e atitudes, com foco na melhoria da excelência e na qualidade dos serviços prestados à sociedade. Ao alinhar as competências dos servidores às necessidades institucionais, o PDP contribui para o fortalecimento da gestão pública e o aprimoramento dos serviços ofertados (UnB, 2024). Nesse sentido, ele pode se apresentar como uma ferramenta estratégica para estimular a formação contínua em liderança e melhorar a qualificação de gestores que atuam nas diferentes unidades da universidade.

Com o objetivo de entender melhor a realidade da universidade em relação às capacitações oferecidas aos gestores da UnB, foi realizada uma solicitação por meio da Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação, disponível na página <https://www.gov.br/acessoainformacao/pt-br>, para obter informações sobre os cursos direcionados a esse público, no período de 2020 a 2024. Em resposta, foi disponibilizada uma relação detalhada dos cursos oferecidos durante esse período, conforme quadro 07, possibilitando uma análise das ações de capacitação e a identificação das áreas de desenvolvimento voltadas à formação de gestores e líderes.

Quadro 7 - Relação de cursos oferecidos pela Procap

Ano	Nome da Atividade	Tipo de Competência
2020	Gestão de Conflitos na UnB 2020	Gerencial
2020	Gestão de projetos (intermediário)	Gerencial
2020	Gestão Universitária	Gerencial

2020	Orçamento Público na UnB	Gerencial
2021	Orçamento Público na UnB	Gerencial
2021	Planejamento Institucional na UnB	Gerencial
2021	SIGRH e Office 365 para Gestores - Módulo I - Office 365 para Gestores	Fundamental
2021	SIGRH e Office 365 para Gestores - Módulo II - Uso do SIGRH para gestores	Fundamental
2022	Oficina Gerindo o desempenho no contexto do teletrabalho	Fundamental
2022	Elaboração de Relatórios Gerenciais	Específica
2022	Planejamento Institucional na UnB - 2022	Gerencial
2022	Princípios da Gestão Universitária - 2022	Gerencial
2022	Uso do Sistema SISGP para o Programa de Gestão - 2022	Fundamental
2023	Orçamento público com foco na gestão orçamentária da UnB	Específica
2023	Planejamento Institucional na UnB - 2023	Gerencial
2024	Avaliação Institucional na UnB: metas e indicadores de qualidade	Específica
2024	Extensão Universitária no SIGAA - 2024	Específica
2024	Media Training - 2024	Específica
2024	Microsoft 365 para o Trabalho Colaborativo	Específica
2024	Planejamento Institucional na UnB	Gerencial
2024	Programa de Gestão e Desempenho PGD UnB 2024	Específica
2024	Workshop de Pagamento de Bolsas e Auxílios na UnB	Específica
2024	Workshop sobre pagamento de GECC	Específica

Fonte: Plataforma integrada de ouvidoria e acesso à informação

O levantamento realizado sobre os cursos oferecidos aos gestores pela Procap revela que muitos deles não correspondem à realidade e aos desafios diários que os líderes enfrentam. Embora tragam objetivos valiosos, geralmente são pouco específicos e não atendem às exigências práticas de um líder. Portanto, é essencial repensar a forma de formação e capacitação, criando cursos mais direcionados que ofereçam uma base sólida para o desenvolvimento de líderes eficazes. A formação em liderança depende de habilidades práticas, pois aumenta a confiança e a competência do líder para enfrentar os desafios do dia a dia. Northouse (2015) destaca que a liderança eficaz vai além da teoria, sendo essencial o desenvolvimento de habilidades práticas que os líderes possam aplicar diretamente em suas funções diárias.

Além disso, o Decreto nº 9.991/2019 (Brasil, 2019) outorga à Enap, a promoção, elaboração e execução de ações de desenvolvimento com fins de preparação dos servidores para o exercício de cargos em comissão e funções gratificadas, disponibilizando uma

variedade de cursos e programas presenciais e virtuais, com o objetivo de construir uma rede de servidores e servidoras qualificados, aptos a atuar como líderes comprometidos com o serviço público e com prontidão para ocupar cargos e funções estratégicas, como exemplo temos o LideraGov, Capacita GOV.BR, Curso Premium de Liderança Pública, Liderança e Gestão de Equipes, Desenvolvendo Times de Alta Performance, entre outros. Nesse sentido, é importante destacar que os líderes na UnB têm acesso a esses cursos, não ficando restritos à Procap, uma vez que a capacitação contínua é essencial para o desenvolvimento de habilidades práticas e eficazes no exercício da liderança.

4.3 Análise dos estilos de liderança

As análises realizadas foram baseadas nos dados coletados por meio da aplicação do questionário MLQ, o qual, conforme a metodologia utilizada permite identificar os estilos de liderança. Bass e Avolio (1995) relacionam os três estilos de liderança no MLQ, sendo a liderança transformacional como um processo que envolve comportamentos em que fornece um modelo adequado incentivando metas coletivas, visando sempre a alta performance, além de procurar desenvolver o potencial máximo dos seguidores através de influência e desenvolvimento contínuo. A liderança transacional, por sua vez, baseia-se em trocas claras, oferecendo recompensas ou punições em função do desempenho dos subordinados. Já a liderança *laissez-faire* é caracterizada por uma postura passiva, onde o líder evita tomar decisões e se envolve pouco com a equipe, resultando em uma liderança ausente. Além dos resultados de liderança, que são indicadores do impacto percebido da liderança sobre a equipe, medindo não os comportamentos do líder, mas as consequências desses comportamentos na percepção dos liderados, diretamente relacionado ao desempenho.

Cada estilo reflete uma abordagem distinta sobre a influência do líder nos resultados das equipes. A Tabela 5 apresenta os dados estatísticos descritivos dos fatores de liderança transacional.

Tabela 5 - Estatística descritiva dos fatores de liderança transacional

		Válidos	Ausentes	Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
RC	Lider	50	0	3,965	0,580	2,500	4,750
RC	Liderados	126	0	3,058	0,924	1,000	5,000
GEA	Lider	50	0	3,400	0,676	2,000	4,750
GEA	Liderados	126	0	3,083	0,907	1,000	5,000

Nota: RC – Recompensa por metas alcançadas; GEA – Gestão por exceção ativa;

Fonte: Elaborada pela autora

Percebe-se que os líderes possuem uma autoavaliação com média mais alta do que a heteroavaliação (avaliação realizada por seus liderados). Os líderes se avaliaram melhor no fator recompensa por metas alcançadas ($M = 3,965$; $DP = 0,58$), enquanto os liderados os avaliaram melhor no fator gestão por exceção ativa ($M = 3,083$; $DP = 0,907$).

A Tabela 6 apresenta os dados estatísticos descritivos dos fatores de liderança transformacional.

Tabela 6 – Estatística descritiva dos fatores de liderança transformacional

		Válidos	Ausentes	Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
IIA	Lider	50	0	3.740	0.741	2.000	5.000
IIA	Liderados	126	0	3.323	0.984	1.000	5.000
IIC	Lider	50	0	3.945	0.682	2.500	5.000
IIC	Liderados	126	0	3.085	0.848	1.000	5.000
MI	Lider	50	0	3.990	0.712	2.250	5.000
MI	Liderados	126	0	3.411	0.970	1.000	5.000
EI	Lider	50	0	4.075	0.713	2.250	5.000
EI	Liderados	126	0	3.171	0.948	1.000	5.000
CI	Lider	50	0	4.150	0.718	2.250	5.000
CI	Liderados	126	0	3.175	1.000	1.000	5.000

Nota: IIA – Influência idealizada (atribuída); IIC - Influência idealizada por comportamento; MI - Motivação inspiracional; EI - Estimulação intelectual; CI - Consideração individual.

Fonte: Elaborada pela autora

Observa-se que os líderes avaliam os fatores desse estilo de liderança de forma mais positiva, ou seja, com médias mais altas. Enquanto isso, os liderados apresentam médias mais baixas e com maior variação nas respostas, tendo desvios padrão mais altos.

O fator consideração individualizada (CI) obteve a média mais alta entre os líderes (M = 4,150; DP = 0,718), enquanto os liderados apresentaram uma média inferior para o mesmo fator (M = 3,175; DP = 1,0), indicando uma diferença considerável – de aproximadamente 1 (um) ponto - entre a percepção dos dois grupos. Nesse fator o líder oferece apoio emocional e desenvolvimento individual, valorizando as diferenças e necessidades de cada membro da equipe. Isso é feito por meio de orientação, contato frequente, delegação de tarefas e incentivo à atualização contínua (Rosinha, 2009).

O fator estimulação intelectual (EI), também teve uma avaliação mais alta entre os líderes (M = 4,075; DP = 0,713), em comparação aos liderados (M = 3,171; DP = 0,948), representando uma média baixa e com maior diferença entre as respostas. Além disso, os líderes apresentaram médias altas nos fatores motivação inspiracional (M = 3,990; DP = 0,712), influência idealizada comportamento (M = 3,945; DP = 0,682) e influência idealizada atribuída (M = 3,740; DP = 0,741). As médias dos liderados para esses mesmos fatores foram inferiores, indicando uma possível diferença na percepção dos dois grupos. A Tabela 07 apresenta os dados dos fatores de liderança *laissez-faire*.

Tabela 7 – Estatística descritiva dos fatores de liderança *laissez-faire*

		Válidos	Ausentes	Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
GEP	Líder	50	0	1,985	0,535	1,000	3,500
GEP	Liderados	126	0	2,655	0,696	1,000	4,750
LF	Líder	50	0	1,580	0,538	1,000	2,750
LF	Liderados	126	0	2,337	0,862	1,000	5,000

Nota: GEP - Gestão por exceção (passiva); LF – *Laissez-faire*

Fonte: Elaborada pela autora

Nesse estilo os liderados atribuíram médias mais altas do que os líderes, sendo (M=2,655; M=1,985) para Gestão por exceção passiva (GEP), e (M=2,337; M=1,580) para *laissez-faire* (LF). Essa diferença demonstra um contraste entre a autoavaliação, realizada pelos próprios líderes, e heteroavaliação, realizada pelos liderados. Os dados demonstram que os líderes tendem a perceber sua atuação como menos passiva ou omissa do que é percebida pelas equipes. Além disso os valores máximos encontrados entre os liderados nos mesmos fatores (Max=4,750; Max=5,000), indicam que alguns membros das equipes identificam níveis elevados desses comportamentos, mesmo quando os próprios líderes não reconhecem

esses comportamentos com a mesma intensidade. A Tabela 8 apresenta os dados dos fatores de resultado de liderança.

Tabela 8 – Estatística descritiva dos fatores de resultado de liderança

		Válidos	Ausentes	Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
EE	Lider	50	0	3.650	0.762	1.500	5.000
EE	Liderados	126	0	2.997	1.129	1.000	5.000
EF	Lider	50	0	4.030	0.632	2.000	5.000
EF	Liderados	126	0	3.478	1.038	1.000	5.000
ST	Lider	50	0	3.900	0.655	2.000	5.000
ST	Liderados	126	0	3.238	1.086	1.000	5.000

Nota: EE - Esforço extra; EF – Eficácia; ST – Satisfação

Fonte: Elaborada pela autora

Nos Resultados de Liderança, os líderes percebem os fatores Esforço Extra (EE), Eficácia (EF) e Satisfação (ST) de forma mais positiva e coerente do que pelos liderados. Para EE, que se refere à disposição de ir além das tarefas exigidas e está diretamente relacionado ao aumento do desempenho, os líderes têm ($M=3.650$; $DP=0,762$), enquanto os liderados têm ($M=2,997$; $DP=1,129$), indicando maior variação nas respostas e possível falta de reconhecimento ou motivação para atuar além do esperado. Em EF, que reflete a capacidade das equipes em alcançar metas e entregar bons resultados, sendo um dos indicadores mais diretos de alto desempenho, os líderes têm ($M=4.030$; $DP=0,632$), enquanto os liderados ($M=3,478$; $DP=1,038$), sugerindo percepção mais crítica ou a existência de obstáculos que dificultam a produtividade, como limitações estruturais ou sobrecarga de trabalho. Para ST, que influencia diretamente o engajamento, a produtividade e a permanência dos servidores, os líderes avaliaram ($M=3,900$; $DP=0,655$), enquanto os liderados ($M=3,238$; $DP=1,086$). Essa diferença pode apontar sinais de desmotivação ou insatisfação não percebidos pelos gestores.

Esses resultados mostram que os líderes percebem seu desempenho de maneira mais positiva e de forma mais consistente, enquanto os liderados têm percepções mais baixas e mais diversas.

Tabela 9 – Estatística descritiva dos estilos de liderança (MLQ)

		Válidos	Ausentes	Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
TRANSFORMACIONAL	Lider	50	0	3.980	0.579	2.300	4.850
TRANSFORMACIONAL	Liderados	126	0	3.233	0.874	1.100	5.000
TRANSACIONAL	Lider	50	0	3.118	0.374	2.420	3.920
TRANSACIONAL	Liderados	126	0	2.932	0.546	1.500	4.330
LAISSEZ FAIRE	Lider	50	0	1.580	0.538	1.000	2.750
LAISSEZ FAIRE	Liderados	126	0	2.337	0.862	1.000	5.000
RL	Lider	50	0	3.860	0.593	1.830	4.830
RL	Liderados	126	0	3.238	1.023	1.000	5.000

Fonte: Elaborada pela autora

A Tabela 9 apresenta os dados descritivos dos estilos de liderança. Em todos os estilos, observa-se uma tendência dos líderes a se avaliarem de forma mais positiva do que são percebidos por suas equipes (autoavaliação vs. heteroavaliação).

No estilo transformacional, os líderes atribuíram a si uma média de 3,980, enquanto os liderados indicaram 3,233, revelando uma diferença significativa na percepção desse estilo inspirador e motivacional. Isso também é observado no estilo transacional, com médias de 3,118 (líderes) e 2,932 (liderados), embora com menor diferença. Isso é confirmado por Hetland, Sandal e Johnsen (2008) onde apontam que, com frequência, há uma diferença entre a forma como os líderes avaliam o próprio estilo de liderança e a maneira como são percebidos por seus liderados.

Já o estilo *laissez-faire*, associado à omissão ou ausência de liderança, obteve as médias mais baixas: 1,580 entre líderes e 2,337 entre liderados. Isso sugere que os liderados percebem esse comportamento com mais frequência do que os gestores reconhecem.

Ainda, no resultado de liderança (RL), os líderes se autoavaliaram com média de 3,860, e os liderados com 3,238, apontando novamente uma percepção mais favorável por parte dos gestores. Esses dados indicam diferenças consistentes entre como a liderança é praticada e como é percebida, destacando a importância de considerar diferentes pontos de vista na avaliação dos estilos adotados.

Nesse sentido, a liderança transformacional se destacou como o estilo mais predominante tanto pelos líderes quanto pelos liderados, demonstrando uma valorização de práticas inspiradoras e voltadas ao desenvolvimento da equipe. Em seguida, aparece o estilo transacional, associado ao foco em metas e recompensas, com relevância intermediária. Por fim, o estilo *laissez-faire* foi o menos presente e o mais criticado, refletindo uma percepção de ausência de liderança e falta de direcionamento por parte dos liderados

A tabela 10 apresenta a aplicação do teste t para amostra independentes (Independent Samples Test) – “Test t”, onde se busca verificar se há igualdade entre as variâncias. Considerando a quantidade de participantes de cada grupo, sendo 50 líderes e 126 liderados, o teste se mostra estatisticamente significativo, o que contribui para uma diferença menor entre os grupos.

Tabela 10 – Teste T

	Teste	Estatística	gl	p	Tamanho de efeito	Erro padrão do tamanho de efeito
TRANSFORMACIONAL	Student	5.572	174	< .001	0,931	0.191
	Mann-Whitney	4777.500		< .001	0.517	0.096
TRANSACIONAL	Student	2.209	174	0.028	0.369	0.171
	Mann-Whitney	3835.500		0.024	0.218	0.096
LAISSEZ FAIRE	Student	-5.775	174	< .001	-0.965	0.193
	Mann-Whitney	1482.000		< .001	-0.530	0.096
RL	Student	4.032	174	< .001	0.674	0.180
	Mann-Whitney	4291.500		< .001	0.362	0.096

Fonte: Elaborada pela autora

Houve diferença estatisticamente significativa entre as médias aferidas da autoavaliação e da heteroavaliação do estilo transformacional ($t = 5,572$; $p < 0,001$), indicando que os líderes se avaliam de forma mais favorável do que são percebidos por seus liderados. Além disso, o tamanho de efeito foi elevado ($d = 0,931$), confirmando a diferença entre as avaliações de líderes e liderados. Ou seja, rejeita-se a hipótese 1 do estudo.

O estilo transacional também teve uma diferença significativa ($t = 2.209$; $p = 0,028$), com um moderado efeito ($d = 0,369$), sugerindo que, embora a diferença entre líderes e

liderados seja estatisticamente relevante, mas não tão forte quanto no estilo transformacional. Ou seja, rejeita-se a hipótese 2 do estudo.

O estilo *laissez-faire* também apresentou uma diferença estatisticamente significativa, ($t = -5,775$; $p < 0,001$). Contudo, para esse estilo, os líderes se avaliaram com média inferior aos liderados. A tendência dos líderes se avaliarem melhor que os liderados foi mantida, já que o estilo *laissez-faire* indica ausência de liderança. O tamanho do efeito ($d = -0.965$) demonstra uma diferença na percepção desse estilo de liderança, sugerindo que um dos grupos o percebe com menos intensidade. Conclui-se que a hipótese 3 do estudo foi rejeitada.

O resultado de liderança (RL) ($t = 4,032$; $p < 0,001$) demonstrou uma diferença significativa nas médias e um tamanho de efeito de médio a grande ($0,674$) e o erro padrão ($e = 0,180$) mostra uma estimativa precisa. Esse resultado demonstra que líderes e liderados divergem também na percepção do impacto e eficácia da liderança, ou seja, a hipótese 4 do estudo também foi rejeitada.

Considerando que não foi possível constatar a normalidade dos dados pelo teste Shapiro Wilk (com exceção do estilo de liderança transacional) e houve heterogeneidade das variâncias (pelo teste de Levene), optou-se por analisar os resultados do teste não paramétrico de Mann-Whitney. Esse teste apresentou os mesmos resultados de diferença entre grupos que o teste T. Ou seja, há diferença estatisticamente significativa na percepção entre líderes e liderados sobre os estilos de liderança avaliados.

O teste Mann-Whitney mostrou diferenças significativas nos estilos transformacional ($U = 4777.500$; $p < 0,001$) e *laissez-faire* ($U = 1482.000$; $p < 0,001$), bem como diferenças significativas nos estilos transacional ($U = 383500$; $p = 0,024$), e RL ($U = 4291,500$; $p < 0,001$), todas com tamanhos de efeito variando entre moderado e grande.

Tendo em vista as hipóteses desta pesquisa, a partir dos dados consolidados, pode-se concluir que H1, H2, H3 e H4 foram rejeitadas. Ou seja, a análise mostrou diferenças estatisticamente significativas entre as percepções de líderes e liderados em relação aos estilos de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire*, bem como aos resultados de liderança (RL).

Portanto, os resultados demonstram que o estilo transformacional é o mais reconhecido, com maior influência nas percepções de liderança. No estilo transformacional, os líderes tendem a se ver de maneira mais favorável, enquanto os membros da equipe

costumam ter uma visão mais crítica sobre eles. De acordo com Pereira (2022), os líderes tendem a se autoavaliar mais positivamente, especialmente no estilo transformacional.

Já os liderados, revelaram percepções mais moderadas ou críticas, mostrando uma diferença entre a autoavaliação e a heteroavaliação. Isso pode indicar uma falta de alinhamento entre o que os líderes esperam e o que os liderados realmente pensam. Isso mostra que é importante ter mais clareza e comunicação nessas relações de liderança, principalmente quando envolvem setores estratégicos, como faculdades, institutos e departamentos prioritariamente administrativos, onde as decisões e ações desses líderes têm impacto direto no desempenho e na execução de ações institucionais.

Por outro lado, os dados indicam que o estilo transacional influencia as percepções, mas com efeito moderado em comparação ao estilo transformacional. Esse estilo mostra-se eficaz nos setores administrativos da UnB, marcados por uma diversidade de funções e por atividades que seguem normas, rotinas fixas e procedimentos definidos.

Nesse contexto, a ausência de uma avaliação de desempenho clara reforça as práticas baseadas em recompensas imediatas (não são necessariamente financeiras), mas simbólicas, funcionais e relacionais, como elogios público ou privado, oportunidades de participação em eventos externos, participação em projetos de pesquisa, flexibilidade no trabalho. Além disso, destaca-se a gestão por exceção, como intervenção apenas após falhas, características do estilo transacional. Por essa razão, de acordo com Yukl (2021) ele é mais adequado para tarefas repetitivas ou estruturadas, mas menos eficaz em contextos que exigem maior iniciativa, comprometimento e inovação.

Já o estilo *laissez-faire* revela um padrão inverso, apresentando diferenças significativas nas percepções, com os líderes se avaliando com menor intensidade do que foram percebidos pelos liderados. Isso indica que os líderes não reconhecem seu nível de passividade com a mesma intensidade com que é vivido pela equipe, especialmente em relação à ausência de ação e à falta de envolvimento. Os liderados, por sua vez, percebem a falta de liderança ativa como um problema, o que está em conformidade com a literatura, que aponta o estilo *laissez-faire* como prejudicial ao engajamento e ao desempenho organizacional (Bass; Avolio, 2004), podendo assim gerar frustração, especialmente em áreas que exigem maior participação e envolvimento dos gestores, como nos ambientes acadêmicos e administrativos, que exigem maior direção e participação.

A falta de critérios claros para a escolha de líderes, pode explicar por que gestores assumem cargos sem formação específica ou preparo para liderar, resultando em comportamentos reativos ou à falta de ação. Os resultados destacam a necessidade, de um modelo de liderança mais transparente, com processos de seleção de líderes e orientação clara que evitem a continuação de práticas omissas.

Isso demonstra que a percepção dos líderes sobre o impacto de sua liderança nem sempre corresponde à realidade vivida por sua equipe, indicando a necessidade de repensar como a comunicação e o feedback são feitos entre líderes e suas equipes.

4.4. Análise dos dados de desempenho: avaliação dos líderes e autoavaliação dos liderados

Foi realizada a análise descritiva dos dados para analisar a variável, desempenho, conforme Tabela 11, para entender de que forma os líderes percebem o desempenho de suas equipes, além da autoavaliação pelos próprios liderados. Foram consideradas medidas como média, desvio padrão, valores mínimo e máximo, visando identificar padrões nas respostas dos dois grupos e fornecer uma visão mais detalhada do desempenho visto e percebido. Essa análise comparativa entre as avaliações dos gestores e dos liderados permitiu identificar possíveis divergências ou concordâncias, oferecendo, assim, uma visão mais detalhada das competências desenvolvidas e das lacunas existentes.

Além disso, o Alfa de Cronbach foi utilizado para verificar a confiabilidade interna dos fatores da escala de avaliação de desempenho. O valor obtido de 0,952 para a avaliação dos líderes e 0,874 para a autoavaliação dos liderados, indica uma alta e uma boa consistência interna, o que confirma que os itens medem o mesmo construto de desempenho, que para Hair et al. (2010) um valor de 0,7- 0,8 é aceitável para o α de Cronbach, sendo que valores mais baixos indicariam uma escala não confiável.

Tabela 11 – Estatísticas descritivas dos fatores de desempenho das equipes e autoavaliação dos liderados

Fatores	Grupo	N	Média	Desvio padrão	Teste de Shapiro-Wilk	P-value do Shapiro-Wilk
Metas estabelecidas	Líder	50	4,00	0,948	0,794	< .001

Fatores	Grupo	N	Média	Desvio padrão	Teste de Shapiro-Wilk	P-value do Shapiro-Wilk
	Liderado	126	4,25	0,769	0,787	< .001
Engajamento institucional	Líder	50	4,02	0,937	0,814	< .001
	Liderado	126	4,36	0,764	0,726	< .001
Habilidade técnica	Líder	50	3,88	1,003	0,819	< .001
	Liderado	126	4,17	0,801	0,791	< .001
Pontualidade/assiduidade	Líder	50	3,74	0,965	0,833	< .001
	Liderado	126	4,27	0,843	0,776	< .001
Trabalho em equipe	Líder	50	3,92	1,047	0,808	< .001
	Liderado	126	4,23	0,841	0,794	< .001
Iniciativa/criatividade	Líder	50	3,54	1,054	0,882	< .001
	Liderado	126	4,04	0,818	0,828	< .001
Administração de demandas	Líder	50	3,84	0,976	0,769	< .001
	Liderado	126	4,22	0,714	0,772	< .001

Fonte: Elaborada pela autora

Os resultados da análise descritiva indicaram diferenças nas percepções de líderes e liderados sobre os fatores de desempenho analisados em que os membros da equipe se avaliaram de forma mais positiva do que os líderes avaliaram suas próprias equipes.

O fator engajamento institucional foi o fator mais bem avaliado pelos liderados, com média de 4,36. Esse resultado indica que os servidores se perceberam como comprometidos com os valores e os objetivos da universidade, mesmo diante de limitações estruturais ou falta de incentivos. Os líderes, por sua vez, atribuíram média de 4,02, o que pode refletir uma visão mais criteriosa baseada na participação em ações institucionais além das obrigações rotineiras.

O fator de pontualidade e assiduidade apresentou a maior diferença entre os grupos (liderados: 4,27; líderes: 3,74), sugerindo um esforço dos servidores em cumprir sua jornada de trabalho, apesar dos desafios enfrentados, como: registro de ponto eletrônico, deslocamento para o local de trabalho (muitas vezes a mais de 30 km de distância), sobrecarga de trabalho e acúmulo de funções, em virtude da falta de pessoal nos setores. Do ponto de vista dos líderes, essa avaliação mais baixa pode indicar maior atenção a atrasos ou ausências que afetam o trabalho coletivo.

No fator metas estabelecidas, os liderados atribuíram média de 4,25, sugerindo que acreditam cumprir bem as metas dentro das condições disponíveis. Os líderes avaliaram com

média de 4,00, o que pode indicar uma exigência maior quanto à produtividade ou à qualidade dos resultados entregues.

O trabalho em equipe apareceu como um dos pontos fortes na autoavaliação dos liderados (4,23), revelando que, na maior parte do tempo, há colaboração e boa convivência entre os colegas. Ainda assim, os líderes atribuíram uma média um pouco menor (3,92), sugerindo que, embora o desempenho do grupo seja positivo, nem sempre a harmonia é constante. Em alguns momentos, é possível surgir atritos provocados por divergências de opinião sobre a melhor forma de executar tarefas, indefinição de papéis, como a sobreposição entre funções docentes e técnicas, e até por limitações estruturais, como sobrecarga de trabalho e falta de recursos. Esses fatores, mesmo que não sejam permanentes, acabam gerando tensões e resistências a mudanças, quebrando o ritmo natural das interações e fazendo com que, para a liderança, a equipe pareça menos unida do que realmente é.

A administração de demandas apresentou média de 4,22 pelos liderados, apontando segurança na organização de tarefas e no cumprimento de prazos, mesmo em cenários de sobrecarga. A liderança, no entanto, apresentou média de 3,84, o que pode indicar percepção de dificuldades em priorizar atividades ou lidar com diversas demandas simultaneamente.

A habilidade técnica foi avaliada com média de 4,17 pelos liderados, que se consideraram preparados para executar suas funções. Os gestores, com média de 3,88, podem ter identificado lacunas específicas no domínio de sistemas, normas ou procedimentos institucionais.

Por fim, iniciativa e criatividade foi o fator com a menor média atribuída pelos líderes (3,54), contrastando com a percepção mais positiva dos liderados (4,04). Isso indica que os servidores se consideraram proativos, enquanto os gestores, por outro lado, podem esperar um nível mais alto de autonomia e soluções inovadoras, especialmente em situações que exigem mais iniciativa diante de limitações operacionais.

Com base nos dados descritivos, foi possível observar que os liderados atribuíram médias mais altas a si mesmos em todos os fatores de desempenho analisados, enquanto os líderes apresentaram avaliações mais moderadas sobre suas equipes. Essa diferença de percepções mostra como o desempenho pode ser entendido de maneiras distintas por quem executa as atividades e por quem as gerencia.

A utilização de estatísticas descritivas (média e desvio padrão) foi utilizada para descrever as percepções dos líderes e liderados, sem a aplicação de testes inferenciais. O teste de Shapiro-Wilk foi utilizado apenas para verificar a normalidade dos dados, com o intuito de informar eventuais análises futuras.

A análise de desempenho, ao ser combinada com os dados sobre os estilos de liderança, demonstra que o estilo transacional é o que mais se alinha aos resultados percebidos. Os fatores com as maiores médias, como metas estabelecidas, pontualidade, administração de demandas e habilidade técnica, estão diretamente relacionados a práticas transacionais. Isso sugere que o desempenho na UnB está mais associado à clareza de objetivos, controle e foco em resultados do que a ações de liderança inspiradoras.

O fator metas estabelecidas está diretamente associado ao comportamento de recompensa por metas alcançadas (RC), que obteve uma das maiores médias entre todos os fatores de liderança, indicando que o reconhecimento por resultados é um forte motivador do desempenho. Já o fator pontualidade/assiduidade, com a segunda maior média de autoavaliação entre os liderados, está alinhado à gestão por exceção ativa (GEA), um comportamento típico do líder transacional que monitora o cumprimento de obrigações e corrige desvios de forma proativa. A administração de demandas reflete a capacidade de organizar e cumprir tarefas sob pressão, aspecto central da eficiência e do controle, pilares do estilo transacional. Por fim, a habilidade técnica, que envolve o domínio de normas e procedimentos, também está alinhada a esse estilo, que valoriza a conformidade com padrões e a execução correta das tarefas. Juntos, esses fatores indicam que é o estilo transacional o que mais se alinha com o desempenho percebido nas equipes da UnB.

Embora Bass (2008) destaque o estilo transformacional como o mais eficaz para gerar alto desempenho, os resultados indicam que, na prática, é o estilo transacional, com foco em metas, recompensas e controle, que mais se associa ao desempenho percebido pelos liderados. Apesar de os gestores se verem como líderes transformacionais, essa autopercepção não é plenamente confirmada por suas equipes. Isso sugere que, em contextos institucionais como o da UnB, a liderança baseada em resultados tem mais impacto imediato do que a liderança inspiracional.

Isso sugere que, na prática, o desempenho nas equipes da UnB é mais influenciado por uma liderança baseada em metas, clareza de expectativas e reconhecimento de resultados do que por ações inspiradoras e motivacionais.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Esta pesquisa teve como objetivo analisar a relação entre os estilos de liderança e o desempenho dos servidores da Universidade de Brasília, com base na percepção de líderes e liderados. Os dados da pesquisa quantitativa foram coletados por meio do questionário MLQ, desenvolvido por Bass e Avolio (2004), que avalia os estilos de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire*, que foram foco desse estudo, além de um questionário adaptado de avaliação de desempenho.

A pesquisa contou com a participação de 50 líderes (entre servidores docentes e técnico-administrativo) e 126 liderados (todos servidores técnico-administrativos).

Os objetivos específicos foram todos atendidos. O primeiro objetivo foi “identificar os estilos de liderança reconhecidos pela literatura”. Esta etapa foi desenvolvida a partir de uma revisão teórica que abordou diversos estilos de liderança, considerando sua evolução histórica e a pluralidade de conceitos presentes na literatura, mas este estudo concentrou-se nos estilos transformacional, transacional e *laissez-faire*, com base no modelo teórico de Bass e Avolio (1995). O modelo escolhido para o estudo justificou-se por sua consolidação e validação em pesquisas educacionais nacionais e internacionais, especialmente na análise de comportamentos de liderança dentro desse contexto.

O segundo objetivo específico foi “descrever os resultados das percepções sobre os estilos de liderança na UnB e os resultados de liderança”. Os resultados indicaram uma lacuna na literatura e aponta que há, no contexto analisado (de instituição de ensino superior) diferença significativa entre a percepção de líderes e liderados sobre os estilos de liderança. Essa etapa foi realizada por meio da aplicação de testes estatísticos (teste *t* de Student e Mann-Whitney), escolhidos com base nos resultados dos testes de normalidade (Shapiro-Wilk) e homogeneidade das variâncias (Levene).

De acordo com os dados, os gestores se avaliaram de forma mais favorável no estilo transformacional, que obteve a média mais alta entre todos os estilos, enquanto os liderados não perceberam essa liderança da mesma forma. Eles veem menos inspiração e motivação no dia a dia. Essa diferença é ainda mais clara no estilo *laissez-faire*, ou seja, os líderes acreditam que estão liderando com inspiração, mas suas equipes sentem falta de envolvimento e orientação.

Essa diferença entre a percepção dos líderes e de seus liderados ressalta um desafio da gestão universitária, que é a falta de feedback, que conforme Missel (2012), é uma técnica em que gestores dão retornos regulares aos colaboradores para que estes compreendam seu desempenho, tanto os pontos fortes quanto os fracos, e para que os métodos de avaliação possam ser aprimorados. A ausência desse processo, portanto, provavelmente causa a divergência de percepção, prejudicando a capacidade dos líderes de compreenderem o real impacto de suas ações.

O último objetivo específico foi “descrever a percepção dos liderados sobre seu próprio desempenho e dos líderes sobre o desempenho de suas equipes”. Os resultados da análise foram baseados em estatística descritiva (médias e desvios padrão) e indicaram diferenças nas percepções de líderes e liderados sobre os fatores de desempenho analisados, em que os membros da equipe se avaliaram de forma mais positiva do que os líderes avaliaram suas próprias equipes.

Os liderados se avaliam de forma mais positiva em aspectos comportamentais, como engajamento, iniciativa, pontualidade e trabalho em equipe, valorizando seu esforço e dedicação.

Já os líderes, ao avaliar suas equipes, são mais críticos nessas dimensões, possivelmente por exigência, menor proximidade com o dia a dia ou expectativas não atendidas. A única exceção ocorre no fator habilidade técnica, em que os líderes avaliam a equipe de forma mais favorável, o que pode indicar que os servidores subestimam suas próprias competências. Essa diferença mostra que o desempenho é uma construção subjetiva, formada pelo papel de quem avalia, para os liderados, está ligado ao esforço e para os líderes, ao alinhamento com metas e eficiência.

No entanto, ao analisar os fatores de desempenho diretamente relacionado aos estilos de liderança, alguns aspectos refletem um ambiente de trabalho estruturado, com metas claras, controle de desempenho e recompensas por resultados, características típicas do líder transacional. A análise dos resultados indicou que os estilos de liderança dos gestores da UnB estão associados às percepções de desempenho dos servidores, mas com uma considerável lacuna entre líderes e liderados, enquanto os gestores se veem como transformacionais, é o estilo transacional que mais se alinha ao desempenho percebido.

Esses resultados têm implicações diretas para a gestão pública. Eles indicam que a liderança na UnB opera mais como um mecanismo de execução do que de transformação. A ausência de formação específica em liderança, aliada à rotatividade nos cargos e à sobreposição entre funções docentes e administrativas, favorece um modelo de gestão focado na operação e no cumprimento de tarefas, com pouca ênfase no desenvolvimento de pessoas e na inovação institucional.

Embora esse foco operacional contribua para o atendimento de metas e para a conformidade com as exigências de órgãos de controle, ele também pode restringir a capacidade de promover mudanças estruturais e responder com agilidade às demandas da sociedade. Nesse cenário, práticas gerenciais excessivamente dependentes de normas formais tendem a reduzir o espaço para iniciativas inovadoras e colaborativas, o que mantém o desempenho estável no curto prazo, mas limita avanços estratégicos no longo prazo.

A pesquisa possui algumas limitações. A amostra, embora representativa (91% da amostra ideal), é composta por servidores de unidades específicas da UnB, o que limita a generalização dos resultados para outras unidades ou contextos. Além disso, o estudo é de cunho transversal, o que impede a análise de mudanças ao longo do tempo. A coleta de dados baseou-se em autoavaliações e heteroavaliações, sujeitas a vieses de percepção, podendo não refletir a realidade de maneira objetiva, devido a influências pessoais ou contextuais. Por fim, a análise estatística foi limitada à diferença de médias.

Como agenda futura, recomenda-se a realização de estudos longitudinais para acompanhar a evolução da liderança e do desempenho ao longo dos mandatos de gestão. Sugere-se também a aplicação de métodos qualitativos, como entrevistas e grupos focais, para aprofundar as razões das diferenças percebidas. Estudos comparativos entre diferentes instituições de ensino superior também poderiam ampliar a compreensão do fenômeno da liderança no contexto brasileiro das instituições de ensino superior.

Além de utilizar outros modelos teóricos de estilos de liderança, que possam mostrar comportamentos diferentes de líderes que possam trazer resultados positivos para o desempenho das equipes.

No contexto das IES, a liderança não pode ser reduzida a um cargo ou uma nomeação. Ela exige competências específicas, habilidades emocionais, formação contínua e maior atenção em como a equipe convive e trabalham juntos. Esta pesquisa demonstra que, para

melhorar o desempenho organizacional na UnB, é importante deixar para trás o modelo de liderança improvisado e avançar para um modelo mais estratégico, que combine a eficácia do estilo transacional com os elementos transformacionais de engajamento e desenvolvimento de pessoas. A universidade não precisa se tornar uma empresa, mas precisa liderar com clareza, consistência e propósito.

Nesse contexto, investir na capacitação dos gestores torna-se fundamental, especialmente por meio de formações que conectem com os desafios reais da gestão universitária. A ausência de programas específicos e aplicáveis compromete o desenvolvimento de líderes preparados para tomar decisões assertivas, mobilizar equipes e promover um ambiente institucional mais colaborativo e eficaz.

REFERÊNCIAS

- ADRIANO, Bruna Manuela; RAMOS, Flávio. Liderança em instituições de ensino superior: o caso de uma universidade comunitária do estado de Santa Catarina, Brasil. **Espacios**, v. 36, 2015. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a15v36n17/153617E1.html>. Acesso em: 10 ago. 2024.
- ALONSO, Fernando Molera; SABOYA, Patricia Recio; GUIRADO, Isabel Cuadrado. Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del MLQ en una muestra española. **Psicothema**, v. 22, n. 3, p. 495-501, 2010. Disponível em: <https://www.psicothema.com/pi?pii=3758>. Acesso em: 7 dez. 2024.
- ALVES, Armando Sérgio Vaz. **Estilo de liderança da líder do conselho executivo numa escola básica dos 2º e 3º ciclos pública da região autónoma da Madeira**. 139f. 2009. Dissertação (Mestrado em Ciências da Educação) – Universidade da Madeira, Funchal, 2009.
- ANTONAKIS, J.; AVOLIO, B. J.; SIVASUBRAMANIAM, N. Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. **The Leadership Quarterly**, New York, v. 14, n. 3, p. 261–295, June 2003.
- ARAÚJO, Luiz Fernando Gonçalves da Silva; MOTTA, Kátia Alexandrina Matos Barreto; SOUZA, Ivone Felix de; COSTA, António Augusto. Perfil de liderança: estilo transformacional, transaccional e laissez-faire. **R-LEGO - Revista Lusófona de Economia e Gestão das Organizações**, 2019. Disponível em: <https://recil.ulusofoa.pt/server/api/core/bitstreams/76cab93b-5888-4ffa-830a-0a95871c0689/content> Acesso em: 7 fev. 2025.
- ARRUDA, Ângela Maria Furtado; CHRISÓSTOMO, Evangelina; RIOS, Sárvia Silvana. A importância da liderança nas organizações. **Revista Razão Contábil & Finanças, Fortaleza**, v. 1, n. 1, p. 1–15, 2010.
- AWAN, Usama; KRASLWSKI, Andrzej; HUISKONEN, Janne. The effects of an ambidextrous leadership on the relationship between governance mechanism and social sustainability. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, v. 238, p. 398-407, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2018.04.017> Acesso em: 13 out. 2024.
- AVOLIO, Bruce J.; WALUMBWA, Fred O.; WEBER, Todd J. Leadership: current theories, research, and future directions. **Annual Review of Psychology**, v. 60, p. 421-449, 2009.
- AVOLIO, Bruce J.; ZHU, Weichun; KOH, William L.; BHATIA, Puja. Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. **Journal of Organizational Behavior**, [S.l.], v. 25, n. 8, p. 951-968, 2004. Wiley. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/job.283>. Acesso em: 14 jun. 2025.
- BANDEIRA, Mariana Lima; MARQUES, Antonio Luiz; VEIGA, Ricardo. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. **Revista de Administração Contemporânea**, 4(2), 133-157, 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552000000200008>. Acesso em: 14 ago. 2024.

BARBOSA, Milka Alves Correia; MENDONÇA, José Ricardo Costa. O professor gestor e as políticas institucionais para formação de professores de ensino superior para a gestão universitária. **E&G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 16, n. 42, p. 61-88, jan./mar. 2016. Acesso em: 14 ago 2024.

BASS, Bernard M. **Leadership and Performance Beyond Expectations**. New York: Free Press, 1985.

BASS, Bernard M. **Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications**. New York: The Free Press, 1990.

BASS, Bernard. M.; AVOLIO, Bruce J. **Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

BASS, Bernard M.; AVOLIO, Bruce J. **Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)**. APA PsycTests, 1995.

BASS, Bernard M.; AVOLIO, Bruce J. **Full-Range Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire**. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1997.

BASS, Bernard M.; AVOLIO, Bruce J. **MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire – Third Edition Manual and Sampler Set**. Redwood City: Mind Garden, 2004.

BASS, Bernard M.; AVOLIO, Bruce J.; JUNG, D. I.; BERSON, Y. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 2, p. 207–218, 2003. DOI: 10.1037/0021-9010.88.2.207. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2003-03396-003>. Acesso em: 10 ago. 2024.

BENDASSOLLI, Pedro Fernando. Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. **Psicologia Argumento**, [S. l.], v. 30, n. 68, 2017. DOI: 10.7213/psicol.argum.5895. Disponível em: <https://periodicos.pucpr.br/psicologiaargumento/article/view/20471>. Acesso em: 10 ago. 2024

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BLASCHKE, Steffen; FROST, Jetta; HATTKE, Fabian. Towards a micro foundation of leadership, governance, and management in universities. **Higher Education**, v. 68, p. 711-732, 2014. ISSN 0018-1560. Disponível em: <http://download.springer.com/>. Acesso em: 10 ago. 2024.

BOAMAH, Sheila A.; TREMBLAY, Paul. Examining the factor structure of the MLQ transactional and transformational leadership dimensions in nursing context. **Western Journal of Nursing Research**, v. 41, n. 5, p. 743–761, 29 maio 2018. DOI: 10.1177/0193949018788454. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0193949018788454>. Acesso em: 10 ago. 2024.

BOER, Harry de; GOEDEGEBUURE, Leo. The changing nature of the academic deanship. **Leadership**, v. 5, n. 3, p. 347-364, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1742>

715009337765 Acesso em: 24.jan.2025.

BOLDEN, R.; GOSLING, J. **Leadership, Society and the Next Ten Years**. Report for the Windsor Leadership Trust, Centre for Leadership Studies, University of Exeter, July 2003.

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Diário Oficial da União, Brasília, DF, seção 1, 12 dez. 1990.

BRANT, Paula. Sousa. **A relação entre líderes e membros (LMX), estilos de liderança e suas influências na satisfação no trabalho**. Dissertação (Mestrado) - FUMEC, Belo Horizonte, 2012. Disponível em: <https://repositorio.fumec.br/xmlui/handle/123456789/662>.

BRYMAN, Alan. Effective leadership in higher education: a literature review. **Studies in higher education**, London, UK, v. 32, n. 6, p. 693-710, 2007. Disponível em: <http://www.scopus.com/>. Acesso em: 15 maio 2025.

BLACK, Simon A. Qualities of effective leadership in higher education. **Open Journal of Leadership**, v. 4, n. 2, p. 54–66, 2015. Disponível em: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=57195> Acesso em: 15. mai.2025.

BURNS, James MacGregor. **Leadership**. New York: Perenium, 1978.

CABRAL, Rodrigo Raniere Xavier. **A liderança eficaz no contexto organizacional: uma análise das práticas prevalentes na alta gestão de uma instituição pública de ensino superior**. 2020. 159f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Processos Institucionais) - Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2020.

CANHOTA, Carlos. Qual a importância do estudo piloto. In: SILVA, Eugéneia Enes da. (Org.). **Investigação passo a passo: perguntas e respostas para investigação clínica**. Lisboa: APMCG, 2008. Capítulo 5, p. 69-72.

CASTANHEIRA, Patrícia.; COSTA, João Alvaro. Liderança transformacional, transacional e "laissez-faire": um estudo exploratório sobre os gestores escolares com base no MLQ. In: SOUSA, Jesus Maria; FINO, Carlos Nogueira. (org.). **A Escola sob Suspeita**. Porto: Edições ASA, 2007.

CARTER, Stephen; RIFKIN, Daniel J.; ASLANI, Parisa; MCLACHLAN, Andrew J. Psychometric properties of the multifactor leadership questionnaire when used in early-career pharmacists with provisional registration. **Research in Social and Administrative Pharmacy**, v. 21, n. 1, out. 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.sapharm.2024.10.004> Acesso em: 19 nov. 2024.

CHAUÍ, Marilena. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**, Poços de Caldas, MG, v. 24, set./dez. 2003.

COHEN, Jacob. **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**. Second Edition. New York: Lawrence Erlbaum Associates, 1988.

COHEN, Allan R.; FINK, Stephen L. **Comportamento organizacional: conceitos e estudos de casos**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2005.

COSTA, Alexandra Flávia Alves da. **Gestão universitária: construindo narrativas na ótica de gestores da UnB do Campus Ceilândia**. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação) — Universidade de Brasília, Brasília, 2019.

COSTA, Felisberto Kiluange Fragoso da. **Liderança: Revisão Sistemática de Revisões de Literatura pelo método PRISMA**. 9 de setembro de 2023. Disponível em: <https://osf.io/ynwsj/>

COZBY, Paul C. **Métodos de pesquisa em ciências do comportamento**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CUNHA, Miguel Pina e; REGO, Armênio; CABRAL-CARDOSO, Carlos. **Manual de comportamento organizacional e gestão**. 1. ed. São Paulo: Editora RH, 2016.

DAY, David V.; HARRISON, Michelle M. A multilevel, identity-based approach to leadership development. **Human Resource Management Review**, v. 17, n. 4, p. 360-373, 2007. DOI: 10.1016/j.hrmr.2007.08.004.

DATSCH, Fabiane Maria; CYRNE, Carlos Cândido da Silva. Percepções de líderes e liderados em relação ao estilo de liderança dos gestores de uma instituição de ensino superior. **Revista de Administração Dom Alberto**, v. 2, n. 2, p. 74-97, 2015. Disponível em: <https://revista.domalberto.edu.br/index.php/revistadeadministracao/article/view/444>. Acesso em: 13 maio 2024

DIAS, Maria Aparecida Muniz Jorge. **Estilos de Liderança e desempenhos das equipes no setor público**. 2014. 128 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2014.

DOOREN, Wouter van; BOUCKAERT, Geert; HALLIGAN, John. **Performance management in the public sector**. New York: Routledge, 2010.

FAVORETO, Fernando. **A relação entre os estilos de liderança e o desempenho dos gerentes de relacionamento de uma instituição financeira no estado do Paraná**. 2017. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2017.

FOGAÇA, Natasha; REGO, Maria Carolina Barbosa; MELO, Mariane Cortat Campos; ARMOND, Ladilucy Pereira; COELHO Jr., Franciso Antônio. Job performance analysis: scientific studies in the main journals of management and psychology from 2006 to 2015. **Performance Improvement Quarterly**, v. 30, p. 231-247, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/piq.21248>

FONSECA, Clara Barros. **Investigação passo a passo: perguntas e respostas para**

investigação clínica. Lisboa: APMCG, 2008.

FREITAS, Ana Isabel Fernandes Pereira. **A liderança do presidente da escola secundária Jaime Moniz, no Funchal**. 185f. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração e Gestão Educacional) – Universidade Aberta, Lisboa, 2011.

GABEL, Stewart. Transformational leadership in medical practice: capturing and influencing principles-driven work. **J Ambul Care Manage**. 2012 Oct-Dec;35(4):304-10. doi: 10.1097/JAC.0b013e3182606e66. PMID: 22955090.

GERVÁSIO, Ana Karina Nicola. **Proposições de liderança na gestão de equipes em teletrabalho em uma instituição federal de ensino**. 2023. 149 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia) - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2023.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. São Paulo, SP: Editora Atlas Ltda, 2022. E-book. ISBN 9786559771653. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771653>. Acesso em: 9 ago. 2024.

HETLAND, Hilde, SANDAL, Gro Mjeldheim; JOHNSEN, Tom Baker. Followers' Personality and Leadership. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 14, 2008, p. 322-331.
<https://doi.org/10.1177/1548051808315550> Acesso em: 17.fev.2025.

INOCÊNCIO, Serafim António Martins. **Estilo(s) de liderança dos diretores em escolas públicas não agrupadas do ensino secundário da região do Alentejo**. 456f. 2013. Tese (Doutorado em Educação), Universidade Aberta, Lisboa 2013

KIRKBRIDE, Paul. Developing Transformational Leaders: The Full Range Leadership Model in Action. **Industrial and Commercial Training**, v. 38, n. 1, p. 23-32, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/00197850610646016>

KITCHENHAM, Barabara; CHARTERS, Stuart. Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering. Version 2.3. **Engineering**, v. 45, n. 4ve, p. 1051, 2007.

LIZOTE, Suzete Antonieta; TESTON, Sayonara de Fátima; ZAWADZKI, Patrick; SILVA, Danuzi da; NOVAL, Charlize de Moraes. Bem-estar subjetivo e comprometimento organizacional: um estudo com profissionais contábeis. **Revista Expectativa**, Toledo, PR, v. 20, n. 4, p. 61-81, out./dez. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.48075/revex.v20i4.27551>. Acesso em: 14 maio 2025.

MACÊDO, Ivanildo Izaias de; RODRIGUES, Denise Ferreira; JOHAN, Maria Elizabeth Pupe; CUNHA, Neisa Maria Martins de. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

MACÊDO NETO, José Alves de; BARRETO, Laís Karla da Silva; GUIMARÃES, Luciana Gondim de Almeida. A liderança transformacional em uma instituição federal de ensino na

percepção de seus servidores. **Revista DELOS**, Curitiba, v. 18, n. 69, p. 01–22, 2025. DOI: 10.55905/rdelosv18.n69-120. Disponível em: <https://ojs.revistadelos.com/ojs/index.php/delos/article/view/5951/3290>. Acesso em: 9 ago. 2024.

MAGALHÃES, Mônica Lemes; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo Auto e hetero-avaliação no diagnóstico de necessidades de treinamento. **Estudos de Psicologia** (Natal), 6(1), 35-50, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2001000100005>

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico**. 8. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2017.

MARCOVITCH, Jacques. **A universidade (im)possível**. São Paulo: Futura, 1998.

MARRA, Adriana V.; MELO, Marlene C. O. L. Docente-gerente: o cotidiano dos chefes de departamento e docentes-gestores em uma Universidade Federal [CD-ROM]. **Anais do Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, ENANPAD, XXVII. Atibaia, SP, 2003.

MASCHIO, Corina de Sousa Rodrigues. **Relação entre estilos de liderança, conflitos intragrupais e bem-estar no trabalho na percepção dos servidores do IFSC**. 2023. 187 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Oeste de Santa Catarina, Chapecó, 2023.

MATOS, Pedro Gonçalves. **Estilos de liderança nas PME e sua influência no desempenho**. 2012. 118 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais e Humanas) – Universidade da Beira Interior, Covilhã, 2012. Disponível em: <https://ubibliorum.ubi.pt/handle/10400.6/1025>

MEIRINHOS, Galvão; CARDOSO, António; NEVES, Maria; SILVA, Rui; RÊGO, Reiville. Leadership styles, motivation, communication and reward systems in business performance. **Journal of Risk and Financial Management**, v. 16, n. 2, p. 70, 2023. DOI: 10.3390/jrfm16020070. Acesso em: 7 abr. 2025.

MISSEL, Simoni. **Feedback corporativo: Como saber se está indo bem**. São Paulo: Saraiva, 2012.

MINISTÉRIO DA GESTÃO E INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS (MGI). **Infográfico: Percentual de Mulheres e Homens em cargos de liderança no Governo Federal – 2008 a 2023**. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/observatorio-de-pessoal-govbr/infografico-percentual-de-mulheres-e-homens-em-cargos-de-lideranca-no-governo-federal-2008-a-2023>. Acesso em: 4 jun. 2024

MOLERO, F.Y.; MORALES, J. F. A study on leadership in a healthcare organization using Bass MLQ. **International Congress of Applied Psychology**, Madrid, 1994.

NORTHHOUSE, Peter. G. **Leadership: theory and practice**. 7. ed. Thousand Oaks: Sage, 2015.

NOVAL, Charlize de Moraes; LIZOTE, Suzete Antonieta; TESTON, Sayonara de Fátima;

ZAWADZKI, Patrick. Estilos de liderança dos gestores universitários e sua relação com o bem-estar no trabalho dos colaboradores. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, v. 15, n. 1, jan. 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/83510> Acesso em: 25 fev. 2025

OLIVEIRA, Fátima Bayma de; SANT’ANNA, Anderson de Souza; VAZ, Samir Lofti. Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 6, p. 1453-1475, dez. 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122010000600009>. Acesso em: 14 ago. 2024.

ÖZARALLI, Nurdan. Effects of Transformational Leadership on Empowerment and Team Effectiveness. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 24, n. 6, p. 335-344, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/01437730310494301>

PACHECO, Katryne Vieira. **Desenvolvimento de liderança para gestores de uma universidade: um estudo de caso**. 2023. 100 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Negócios) – Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Unidade Acadêmica de Pesquisa e Pós-Graduação, São Leopoldo, 2023.

PASCUCI, Lucilaine; MEYER Jr., Victor; MAGIONI, Bianca; SENNA, Rennan. Managerialism na gestão universitária: implicações do planejamento estratégico segundo a percepção de gestores de uma universidade pública. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 9, n. 1, p. 37–59, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2016v9n1p37>

PEREIRA, Jéssica Rocha de Souza; SILVA, Júlio Eduardo Ornelas; GINÊZ, Marco Aurélio do Prado; MELO, Pedro Antônio de. A estrutura colegiada de uma universidade pública federal sob a perspectiva da abordagem da liderança compartilhada. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, v. 12, n. 2, p. 253-273, 2022. DOI: 10.5007/1983-4535.2022.e84450. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2022.e84450>. Acesso em: 10 ago. 2024.

PEREIRA, Fábio Rodrigues. **A influência de estilos de liderança sobre o desempenho individual na Câmara dos Deputados**. 2022. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2022.

PIMENTA, Carla. Liderança e motivação para o serviço público: revisão sistemática. **Revista Portuguesa de Gestão Contemporânea**, v. 4, n. 1, p. 77-124, 2023.

REGINA, Regiane Aparecida de Freitas. **Tipos organizacionais e estilos de liderança: um estudo em instituição brasileira de ensino superior**. 2023. Trabalho Aplicado (Mestrado em Gestão para a Competitividade) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2023

RIZZATTI, Gerson; DOBES, Cantalícia Elaine I. A complexidade do processo decisório em universidades. **III Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur**. Anais. Bueno Aires: 2003. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789>

/116559. Acesso em: 11 abr. 2024.

RODRIGUES, Sara Alves; SILVA, Mary; SOUSA, Francisca Rozângela Lopes de; FRADE, Cinthia Moura. Estilos de liderança de professores universitários: um estudo de caso em uma instituição de ensino pública. **Revista Gestão & Conexões**, Vitória, v. 8, n. 2, p. 84-104, jun. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.13071/regec.2317-5087.2019.8.2.23242.84-104>. Acesso em: 03. fev.2025.

ROSINHA, A. J. P. E. **Conhecimento tácito em contexto militar: inclusões na promoção do desenvolvimento de competências de comando**. Tese (Doutorado em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações) - Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Lisboa, 2009. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10451/967>

ROWOLD, Jens.; HEINITZ, Kathrin. Transformational leadership and performance across criteria and levels: a meta-analysis. **International Journal of Leadership Studies**, v. 3, n. 1, p. 1–20, 2007. Disponível em: <https://digitalcommons.unf.edu/ijls/vol3/iss1/3/>.DOI: 10.47773/ijls.v3i1.2007.114. Acesso em: 10 maio. 2025.

SANTOS, Mara Andrea Faria. **Estilos de liderança em saúde: um estudo de percepção dos técnicos coordenadores de anatomia patológica em Portugal**. 2024. Dissertação (Mestrado em Gestão e Avaliação de Tecnologias em Saúde) — Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Lisboa, Instituto Politécnico de Lisboa, Lisboa, 2024.

SARAIVA, Luiz Alex Silva. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **RAC: Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 1, p. 187-207, jan/abr 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/pCHW8wgN6wXL9CXtB3k3PPF/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: 21.nov.2024.

SILVA, Anielson Barbosa da; COSTA, Francisco José. Itinerários para o desenvolvimento da competência docente na pós-graduação Stricto Sensu em Administração. **Revista Economia & Gestão**, Belo Horizonte, v. 14, n. 34, p. 30-57, 2014. Disponível em: <https://periodicos.pucminas.br/economiaegestao/article/view/P.1984-6606.2014v14n34p30> Acesso em: 23.mar.2025.

SILVA, Michel Goulart da. Gestão e trabalho nas instituições públicas de ensino. **Revista Posição**, v. 2, n. 06, p. 16–22, 2022. Disponível em: <https://redelp.net/index.php/pos/article/view/95>. Acesso em: 10 ago. 2024.

SILVA, Silvana Ferreira Pinheiro e. Estilos de liderança: um estudo de caso em uma instituição federal de ensino. In: **XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU**, Mar del Plata, Argentina, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/136011> Acesso em: 23.mar.2025.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

SOUZA, Luisa Veiga de; FLORES, Heriberto Alzerino. Estilos de liderança: a autopercepção dos gestores públicos municipais. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 7, n. 9, p. 808-820, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.51891/rease.v7i9>.

2282. Acesso em: 10 ago. 2024.

SWIATKIEWICZ, Olgierd. Soft, hard, or moral skills: an exploratory study on the workers' skills that organizations in Portugal appreciate most. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 3, p. 645-661, jul./set. 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395112337> Acesso em: 10 ago. 2024

TANG, Keow Ngang. Leadership styles and organizational effectiveness. In: TANG, Keow Ngang. **Leadership and change management**. Singapore: Springer, 2019. p. 11-25. Disponível em: https://doi.org/10.1007/978-981-13-8902-3_2. Acesso em: 17 nov. 2024

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB). **Anuário estatístico 2024, ano-base 2023**. Brasília: UnB, 2024. Disponível em: <https://anuario2023.netlify.app/>. Acesso em: 05 ago. 2024.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB). **Dados em Gestão de Pessoas**. Brasília, 2024a. Disponível em: <https://dgp.unb.br/dados-abertos#6-dados-descritivos-de-cargos-e-funcoes>. Acesso em: 5 ago. 2024.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB). **Projeto Político-Pedagógico Institucional da Universidade de Brasília**. Brasília, 2024b. Disponível em: <https://www.dpo.unb.br/images/PPPIVersaoAprovadaConsuni.pdf>. Acesso em: 5 ago. 2024.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB). **História**. Brasília, DF, 2025. Disponível em: <https://unb.br/a-unb/historia> . Acesso em: 10 abr. 2025.

VAN WART, Monty. Lessons from leadership theory and the contemporary challenges of leaders. **Public Administration Review**, v. 73, n. 4, p. 553-565, 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VOSGERAU, Dilmeire Sant'Anna Ramos; ORLANDO, Evelyn de Almeida; MEYER, Patricia. Produtivismo acadêmico e suas repercussões no desenvolvimento profissional de professores universitários. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 38, n. 138, p. 231-247, jan./mar. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/sc>. Acesso em: 13 fev. 2025.

WEISS, Daniel. **Relação do estilo de liderança com a adoção de inovações gerenciais em uma universidade pública federal**. 2009. 147 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2009.

YUKL, Gary. **Leadership in Organizations**. 9. ed. Harlow: Pearson Education, 2021.

YUKL, Gary; LEPSINGER, Richard. Why integrating the leading and managing roles is essential for organizational effectiveness. **Organizational Dynamics**, v. 34, n. 4, p. 361-375, 2005. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0090261605000410?via%3Dihub> Acesso em: 5 ago. 2024.

APÊNDICE A

Questionário (MQL – Questionário de Liderança Multifatorial) - Líder

<https://forms.gle/7Kcq2mytWPtbzY3Q7>

1 – Nunca	2 – Raramente	3 – Às vezes	4 – Frequentemente	5 - Sempre
QUESTÕES				
1	Dou apoio aos outros em troca dos seus esforços			
2	Reflito sobre críticas que me são feitas e verifico se são ou não adequadas			
3	Não atuo no momento certo, mas apenas quando os problemas se agravam			
4	Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios das regras			
5	Evito envolver-me quando surgem questões importantes			
6	Converso sobre os meus valores e crenças mais importantes			
7	Estou ausente, quando precisam de mim			
8	Procuro perspectivas diferentes ao solucionar os problemas			
9	Falo com optimismo acerca do futuro			
10	Faço os outros sentirem-se bem por estarem associados a mim			
11	Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho			
12	Espero que algo de mal aconteça para começar a agir			
13	Falo com entusiasmo acerca daquilo que é preciso realizar			
14	Realço a importância de se ter um forte sentido de missão			
15	Invisto o meu tempo formando e ajudando os docentes a resolver problemas			
16	Torno claro o que cada um pode esperar quando os objetivos de desempenho são atingidos			
17	Faço acreditar que enquanto as coisas vão funcionando, não se devem alterar			
18	Vou para além dos meus próprios interesses para o bem do grupo			
19	Trato os outros como um indivíduo e não apenas como mais um membro do grupo			
20	Espero que os problemas se tornem crónicos antes de agir			
21	Ajo de forma a ganhar o respeito dos outros			
22	Concentro a minha total atenção em lidar com erros, queixas e falhas			
23	Pondero as consequências éticas e morais das minhas decisões			
24	Mantenho-me a par de todos os erros			
25	Exibo um sentido de poder e de confiança			
26	Apresento uma visão motivadora do futuro			
27	Dirijo a minha atenção para as falhas a fim de atingir os objetivos esperados			
28	Evito tomar decisões			
29	Considero cada indivíduo como tendo necessidades, capacidades e aspirações diferentes das dos outros			
30	Faço com que os outros vejam os problemas de várias e diferentes perspectivas			
31	Ajudo os outros a desenvolverem os seus pontos fortes			
32	Sugiro novas formas de realizar e completar as atividades			
33	Atraso a resposta a questões urgentes			
34	Enfatizo a importância de se ter um sentido de missão coletivo			
35	Exprimo satisfação quando os outros correspondem às expectativas			
36	Expresso confiança em que os objetivos serão alcançados			
37	Sou eficaz em entender as necessidades dos outros em relação ao trabalho			

38	Uso métodos de liderança que são satisfatórios
39	Levo os outros a fazerem mais do que o esperado
40	Sou eficaz quando represento os outros perante superiores hierárquicos
41	Trabalho com os outros de uma forma satisfatória
42	Aumenta o meu desejo de promover o sucesso
43	Sou eficaz em ir ao encontro das necessidades da organização
44	Aumento a vontade dos outros de se empenharem mais
45	Lidero um grupo que é eficaz

Fonte: Adaptado pela autora, de Bass e Avolio (1995) e Favoreto (2017)

APÊNDICE B

Questionário (MQL – Questionário de liderança multifatorial) - Liderado

<https://forms.gle/5vprfNMLs7jGDLeG6>

1 – Nunca	2 - Raramente	3 – Às vezes	4 – Frequentemente	5 - Sempre
QUESTÕES				
1	Fornece apoio às pessoas em troca de seus esforços ou resultados			
2	Examina situações críticas questionando se eram adequadas			
3	Não interfere em problemas até o momento em que eles se tornem sérios			
4	Foca a atenção na identificação e correção de irregularidades, erros, exceções e desvios das regras estabelecidas			
5	Evita envolver-se quando assuntos importantes surgem			
6	Conversa sobre as suas crenças e valores mais importantes			
7	Está ausente quando necessitam dele			
8	Procura alternativas diferentes ao solucionar os problemas			
9	Fala de forma otimista sobre o futuro			
10	Gera orgulho às pessoas por estarem ao lado dele			
11	Discute quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho			
12	Espera as coisas darem erradas para começar a agir			
13	Fala com entusiasmo sobre o que precisava ser realizado			
14	Mostra a importância de se ter um forte senso de obrigação			
15	Investe o seu tempo para ensinar e treinar			
16	Deixa claro o que cada um podia esperar receber quando as metas de desempenho eram alcançadas			
17	Demonstra acreditar que "não se mexe no que está dando certo"			
18	Vai além do interesse pessoal pelo bem do grupo			
19	Trata os liderados como pessoas ao invés de tratá-los apenas como membros do grupo			
20	Demonstra que os problemas devem se tornar crônicos antes de agir			
21	Atua de forma tal que consegue o respeito dos outros			
22	Concentra a sua total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas			
23	Considera as consequências éticas e morais das decisões			
24	Mantém a par de todos os erros			
25	Demonstra um senso de poder e de confiança			
26	Articula uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro			
27	Dirige a sua atenção às falhas a fim de atingir os padrões esperados			
28	Evita tomar decisões			
29	Considera cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros			
30	Faz com que as pessoas olhassem para os problemas de diferentes ângulos			
31	Ajuda as pessoas no desenvolvimento de seus pontos fortes			
32	Sugere novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades			
33	Atrasa a resposta a questões urgentes			
34	Enfatiza a importância de se ter um senso único de missão			
35	Expressa satisfação quando as pessoas correspondiam às expectativas			

36	Expressa confiança de que as metas seriam alcançadas
37	É eficaz em atender as necessidades das pessoas em relação ao trabalho
38	Utiliza métodos de liderança que são satisfatórios
39	Faz com que as pessoas façam mais do que o esperado
40	É eficaz ao representar o grupo perante níveis hierárquicos superiores
41	Trabalha com as pessoas de maneira satisfatória
42	Eleva o desejo das pessoas de obter sucesso
43	É eficaz em atender as necessidades da organização
44	Aumenta a vontade das pessoas em trabalhar com maior dedicação
45	Lidera um grupo que era eficaz

Fonte: Adaptado pela autora, de Bass e Avolio (1995) e Favoreto (2017)

APÊNDICE C

Questionário sociodemográfico - Líder

1. Qual o seu gênero?	☐ Masculino ☐ Feminino ☐ Outro
2. Qual a sua faixa etária?	☐ até 30 anos ☐ 31 a 40 ☐ 41 a 50 ☐ a partir de 51
3. Qual a sua última formação acadêmica?	☐ Superior ☐ Especialização/MBA ☐ Mestrado ☐ Doutorado
4. Qual o campus onde você trabalha?	☐ Darcy ☐ FCE ☐ FGA ☐ FUP ☐ Prefiro não informar
5. Qual o seu vínculo com a UnB?	☐ Docente (Professor do Magistério Superior) ☐ Técnico-Administrativo em Educação
6. Há quanto tempo você ocupa sua função/cargo de chefia atual?	☐ Menos de 1 ano ☐ de 1 a 3 anos ☐ Mais de 3 anos
7. Tem alguma formação na área de liderança?	☐ sim ☐ não
8. Já fez algum curso de capacitação para líderes na UnB?	☐ sim ☐ não

Fonte: elaborada pela autora

APÊNDICE D

Questionário sociodemográfico - Liderado

1. Qual o seu gênero?	☐ Masculino ☐ Feminino ☐ Outro
2. Qual a sua faixa etária?	☐ até 30 anos ☐ 31 a 40 ☐ 41 a 50 ☐ 51 a 60 ☐ a partir de 61
3. Qual o seu grau de escolaridade mais elevado?	☐ Ensino Fundamental incompleto ☐ Ensino Fundamental completo ☐ Ensino Médio incompleto ☐ Ensino Médio completo ☐ (Graduação incompleta ☐ Graduação completa ☐ Bacharelado/Licenciatura/Tecnólogo) ☐ Pós-graduação lato sensu (Especialização) incompleta ☐ Pós-graduação lato sensu (Especialização) completa ☐ Mestrado incompleto ☐ Mestrado completo ☐ Doutorado incompleto ☐ Doutorado completo ☐ Prefiro não responder
4. Qual o campus onde você trabalha?	☐ Darcy ☐ FCE ☐ FGA ☐ FUP ☐ Prefiro não responder
5. Há quanto tempo você trabalha na UnB?	☐ Menos de 5 anos ☐ De 6 a 10 anos ☐ De 11 a 15 anos ☐ De 16 a 20 anos ☐ Mais de 20 anos
6. Qual o seu vínculo com a UnB?	☐ Técnico administrativo ☐ Docente magistério superior
7. Qual a função exercida pela sua chefia imediata?	☐ Sim ☐ Não

Fonte: elaborada pela autora

APÊNDICE E

Questionário de desempenho - autoavaliação do liderado

Os itens a seguir refletem sua percepção sobre o seu desempenho como membro da equipe de trabalho					
Fator	1 - Discordo totalmente	2 - Discordo	3 - Nem discordo, nem concordo	4 - Concordo	5 - Concordo totalmente
Metas estabelecidas	Realizo atividades com empenho para atingir as metas estipuladas, considerando as condições de trabalho e os recursos disponíveis				
Engajamento institucional	Mantenho o local de trabalho organizado, cuido do patrimônio da Universidade e participo de atividades de ensino, pesquisa, extensão ou comissões				
Habilidade Técnica	Realizo atividades com clareza, precisão e domino as normas e procedimentos necessários para executá-las				
Pontualidade / assiduidade	Cumpro rigorosamente a jornada de trabalho estabelecida e mantenho comunicação adequada com a equipe e chefia, inclusive em atividades remotas				
Trabalho em equipe	Interajo bem com colegas, demonstro flexibilidade e coopero na realização de atividades				
Iniciativa / criatividade	Tomo decisões em situações não rotineiras e proponho soluções inovadoras, considerando as limitações impostas pelas condições de trabalho e recursos disponíveis				
Administração de demandas	Administro prazos e apresento resultados satisfatórios, considerando as condições de trabalho e recursos disponíveis				

Fonte: elaborado pela autora, a partir da Avaliação de desempenho para progressão por mérito profissional dos TAEs, conforme estabelecido pelo Ato do Decanato de Gestão de Pessoas (DGP) nº 543/2022.

APÊNDICE F

Questionário de desempenho - Avaliação do desempenho da equipe

Os itens a seguir avaliam sua percepção sobre o desempenho dos membros da sua equipe, conforme suas observações durante as atividades realizadas					
Fator	1 - Discordo totalmente	2 - Discordo	3 - Nem discordo, nem concordo	4 - Concordo	5 - Concordo totalmente
Metas estabelecidas	A equipe alcança as metas estipuladas, considerando as condições de trabalho e os recursos disponíveis				
Engajamento institucional	A equipe demonstra empenho em manter o local de trabalho organizado, cuidar do patrimônio da Universidade e participar de atividades de ensino, pesquisa, extensão ou comissões				
Habilidade Técnica	Os integrantes da equipe demonstram conhecimento sobre normas e procedimentos necessários para realizar as atividades com clareza e precisão				
Pontualidade / assiduidade	Há pontualidade e assiduidade no cumprimento da jornada de trabalho e comunicação adequada durante atividades remotas por parte da sua equipe				
Trabalho em equipe	Os membros da equipe interagem bem com colegas, demonstra flexibilidade e coopera na realização de atividades				
Iniciativa / criatividade	Os membros da equipe tomam decisões em situações não rotineiras e propõem soluções inovadoras considerando os recursos disponíveis				
Administração de demandas	A equipe administra prazos e apresenta resultados satisfatórios, considerando as condições de trabalho e recursos disponíveis				

Fonte: elaborado pela autora a partir da Avaliação de desempenho para progressão por mérito profissional dos TAEs, conforme estabelecido pelo Ato do Decanato de Gestão de Pessoas (DGP) nº 543/2022.