

Estilos de liderança entre docentes universitários: percepção dos alunos do Ensino Superior português

Leadership styles within university professors: perception of portuguese Higher Education students

Maria Beatriz Bernardo Sousa¹
Pedro Miguel Alves Ribeiro Correia²

Resumo

A temática da liderança tem sido amplamente investigada a nível organizacional sendo comumente entendida como um fator essencial do sucesso das instituições. O objetivo do presente artigo foi estudar a liderança no contexto educacional, mais precisamente a nível das Instituições de Ensino Superior Portuguesas, com o intuito principal de identificar o estilo de liderança considerado predominante entre professores universitários naquela que é a percepção dos alunos. Para cumprir o objetivo proposto, o artigo inicia-se com uma revisão da literatura acerca da evolução da temática da liderança enquanto objeto de estudo. No entanto, a análise focalizou-se na vertente quantitativa obtida por meio da aplicação de um inquérito a 122 alunos de 8 diferentes Instituições de Ensino Superior Portuguesas. A recolha de dados efetivada permitiu compreender que, na percepção dos alunos, os docentes assumem, frequentemente, comportamentos típicos do estilo de liderança autocrático. Verificou-se ainda que os discentes apontam para a docência transformacional como aquela que permitiria obter níveis de desempenho mais elevados. No universo de estilos analisados, o estilo *laissez-faire* foi aquele que obteve

¹ Mestranda em Administração Público-Privada pela Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra. Licenciada em Administração Público-Privada pela Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra. Monitora da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra. E-mail: beatriz.sousa@fd.uc.pt

² Doutor em Ciências Sociais (Especialidade em Administração Pública) pela Universidade Técnica de Lisboa (UTL). Licenciado em Estatística e Gestão de Informação pela Universidade Nova de Lisboa (NOVA). Licenciado em Direito pela Universidade de Lisboa. Professor da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra. Consultor da Direção-Geral da Política de Justiça (DGPI), Ministério da Justiça. E-mail: pcorreia@fd.uc.pt

uma representatividade mais baixa. Sublinhamos ainda que, apesar das respostas apontarem no sentido do desejo de que seja adotado um estilo transformacional, os alunos consideram predominante a existência de um estilo autocrático.

Palavras-chave: Instituições de Ensino Superior. Liderança. Desempenho.

Abstract

The leadership theme has been widely researched on an organizational level and is understood as an essential factor in institutional success. The aim of the following article was to analyze leadership within the educational context, more precisely within the Portuguese Higher Education Institutions with the main intent of identifying the predominant leadership style among university professors as perceived by the students. To fulfill the aim of this research, the article begins with a review of the literature on the evolution of the leadership theme as an object of study. However, the present analysis is focused on a quantitative approach through the application of a survey to 122 students from 8 different Portuguese Higher Education Institutions. Data collection allowed to understand that, in the students' perception, teachers often assume typical behaviors of the autocratic leadership style. It was also found that the students point to transformational teaching as the one that would allow them to obtain higher performance levels. In the universe of analyzed styles, the laissez-faire style was the one with the lowest representation. It also emphasizes that despite the answers pointing towards the desire for the adoption of a transformational style, students consider the autocratic style to be predominant.

Keywords: Higher Education Institutions. Leadership. Performance.

Data de submissão: 12 de julho de 2022

Data de aprovação: 10 de outubro de 2022

INTRODUÇÃO

Nos mercados dos dias de hoje, pautados pela globalização, as organizações têm de ser cada vez mais competitivas e ambiciosas, e destacar-se pelos melhores resultados. Isso implica que tenham de progredir numa base diária e incessantemente procurar novas formas de inovar. Para sobreviverem neste mercado voraz, as organizações necessitam de líderes à altura do desafio, que consigam constantemente interpretar e acompanhar a mudança incessante que pauta esta sociedade globalizada (NANJUNDESWARASWAMY; SWAMY, 2014).

O líder assume uma posição crucial nas organizações no sentido de direcionar a organização no sentido da lucratividade e, para tal, deve ser um indivíduo altamente indagador e um observador astuto, de modo a conseguir identificar as potencialidades que a organização já possui, aquelas que ainda poderá vir a possuir, e as fragilidades que devem ser combatidas. A liderança tem vindo a ser reconhecida como um tópico fundamental quando se fala em sucesso organizacional, sendo fundamental que o líder consiga alinhar a sua posição com os objetivos organizacionais e, bem assim, priorizar a adoção do estilo de liderança que se revele mais compatível com os objetivos da organização em que se insere (ROCHA; LOPES; RANGEL, 2019; RAJBANSHI, 2020). Assim, consegue-se estabelecer a base para serem alcançadas metas ambiciosas.

Numa época de globalização, a corrente doutrinária mais difundida defende que só conseguem atingir os objetivos desejados as organizações que se conseguem munir de líderes excelentes que revelem a sua competência e eficácia. E, portanto, o sucesso ou o fracasso da organização em grande parte fica dependente da atuação de um indivíduo a quem se atribui um título de “líder” e que deve persuadir os restantes membros que operam na organização de uma forma eficaz, sendo que, segundo as palavras de Bass e Avolio (1993, p. 112), uma organização eficaz é aquela onde a liderança tem um “pensamento tático e estratégico”.

Autores como Bass (1997) e Akparep, Jengre e Mogre (2019) concebem como liderança: “[...] *leadership, as such, is a universal phenomenon*”³ (BASS, 1997, p. 130) e “*Leadership is the life blood of any organization, and its importance cannot be underestimated*”⁴ (AKPAREP; JENGRE; MOGRE, 2019, p. 5).

³ “[...] a liderança, como tal, é um fenómeno universal” (tradução livre).

⁴ “A liderança é o sangue vital de qualquer organização e a sua importância não pode ser subestimada” (tradução livre).

A liderança, na sua visão mais tradicional, é um processo de influência, uma interpretação romantizada de manipulação. Traduz-se numa manipulação, ou mesmo coerção dos seguidores pelo líder no sentido de tentar atingir certos objetivos, que teoricamente se refletirão no sucesso organizacional.

A corrente de liderança mais difundida e aceita entre a sociedade defende que os líderes são figuras cruciais para a prosperidade organizacional, pois líderes eficazes conseguem cativar os colaboradores da melhor forma, permitindo potencializar o envolvimento e comprometimento dos colaboradores em relação à organização, mantendo colaboradores satisfeitos, permitindo obter melhores *performances* e, como tal, aumentar a rendibilidade (NANJUNDESWARASWAMY; SWAMY, 2014; ZACCARO; RITTMAN; MARKS, 2001; HORNER,1997).

1 REVISÃO DA LITERATURA

1.1 CONCEITOS

Hersey, Blanchard e Natemeyer (1939, p. 418) afirmam que “liderança é definida como um processo de influência das atividades levadas a efeito por um indivíduo ou grupo, num esforço de direcionar essas atividades para alcançar um objetivo pré-definido”. Já Omolayo (2007, p. 30) refere que a “liderança é um processo de influência social no qual o líder busca a participação voluntária dos subordinados para tentar alcançar os objetivos organizacionais [...]”. Kayode, Mojeed e Fatai (2014), a propósito ainda deste conceito, definem a liderança como um processo de inspiração dos colaboradores e de aposta no trabalho de equipe com o objetivo de conquistar aqueles que são os objetivos da organização.

Um grande debate a nível da temática liderança relaciona-se com a necessidade de evidenciar que liderança e gestão não se confundem. Sendo necessário compreender que líderes e gestores têm funções dissemelhantes, que, às vezes, mas nem sempre, são exercidas pela mesma pessoa. Mas tanto a função de liderar como a função de gerir são entendidas como essenciais nas organizações do mundo moderno (CUNHA et al., 2010). A função de liderança está mais relacionada com motivação, inspiração e desenvolvimento de ideias criativas, enquanto a de gestor utiliza as ferramentas de que a organização dispõe no sentido de dar forma concreta a estas decisões, controlando esse processo e resolvendo eventuais falhas.

Temática liderança relaciona-se com a necessidade de evidenciar que liderança e gestão não se confundem.

Os líderes são compreendidos como uma força crucial enquanto estimuladores de inovação, conseguindo analisar e implementar com sucesso novas ideias e metas cada vez mais ambiciosas.

Um processo de influência pressupõe duas partes, alguém que exerce a influência, e uma outra parte sobre a qual a influência é exercida, é inconcebível falar-se em liderança sem liderados, portanto, quando falamos em liderança falamos, em um contexto de equipe. No decorrer do processo de liderança, os líderes são aqueles que centram os seus esforços na manipulação alheia no sentido de alcançar objetivos estratégicos de antemão definidos. O dito “bom” líder deve esforçar-se no sentido de otimizar a *performance* do grupo, deve suportar, orientar e comprometer. Mas a liderança não é tão linear quanto se quer fazer parecer, não basta apenas existir um líder competente e altamente envolvido com a organização, é necessária uma equipe. Uma equipe que, para atingir resultados verdadeiramente excelentes, para além de ser estimulada por meio da atitude do líder revele elevados níveis de motivação intrínseca.

Os líderes são compreendidos como uma força crucial enquanto estimuladores de inovação, conseguindo analisar e implementar com sucesso novas ideias e metas cada vez mais ambiciosas. Bem como são vistos como uma figura capaz de suscitar um maior envolvimento e comprometimento dos colaboradores, motivando a força de trabalho, conseguindo assim potenciar o maior fator de diferenciação organizacional, o fator humano (RAJBANSHI, 2020). Os autores, na sua maioria, reforçam que os líderes são indispensáveis para o sucesso organizacional e que dirigentes eficazes são aqueles que conseguem adotar um estilo de liderança que proporcione um maior nível comprometimento dos liderados em relação aos objetivos organizacionais, que eleve os níveis de motivação de todos, conseguindo assim promover o sucesso da equipe (LUKOWSKI, 2017; RAJBANSHI, 2020; IQBAL et al., 2021).

Contudo, Hunt e Fedynich (2019) abrem uma discussão interessantíssima, e questionam que, perante tantas definições, quem são, então, os líderes? Estes autores apontam para a dificuldade que existe na literatura em torno da verdadeira compreensão do que é um líder, e da dificuldade prática de transpor um conceito essencialmente abstrato e ambíguo para a complexidade da realidade organizacional.

Gemmill e Oakley (1992) polemizam a literatura da liderança, quebrando concepções tradicionais, que idealizam uma liderança mágica, e apresentam o líder como um ator central no rumo ao sucesso, e afirmam que a liderança, no fundo, não é necessária e encontra-se a ser valorizada em excesso pela sociedade, não existindo na realidade qualquer investigação que nos demonstre com firmeza de que efetivamente um grupo necessita de um líder, portanto, estes autores assumem a liderança como um mito,

uma “*social fiction*” (1992, p. 117). Há ainda autores que perspetivam a liderança como uma invenção adotando uma abordagem psicologizada da tematologia, assim, há quem considere que a liderança surgiu da necessidade dos membros do grupo de se esconderem por detrás de uma figura “superior”, de maneira a não suportarem as responsabilidades dos seus próprios atos.⁵

Sabendo o que é a liderança, o que são líderes e liderados, falta referir a terminologia estilos de liderança. Os estilos de liderança referem-se a atitudes, condutas, características reveladas pelo líder no exercício da sua função no sentido de levar a bom porto o melhor possível os interesses organizacionais (HASAN, 2018). O estilo de liderança a adotar deve ser aquele que trará melhores resultados organizacionais, segundo Daniel Goleman (2017), “*a leader’s singular job is to get results*”⁶ (GOLEMAN, 2017).

1.2 UMA VISÃO HISTÓRICA DAS ABORDAGENS DE LIDERANÇA

A investigação em torno da temática da liderança atravessou um longo caminho, tendo sido vários os autores que ao longo dos anos contribuíram para a visão integrada de liderança que hoje possuímos. Assim sendo, facilmente compreendemos que os largos anos que o estudo da liderança atravessou foram acompanhadas por alterações das abordagens de liderança. Em termos de abordagens clássicas, podemos distinguir a abordagem dos traços, as abordagens comportamentais e as teorias contingenciais.

Nos seus primórdios, a investigação acerca da liderança focou-se nos traços de personalidade inatos dos líderes. Sendo esta primeira corrente marcada pela Teoria dos Grandes Homens e pela abordagem dos traços (KING, 1990; HORNER 1997; PEDRUZZI JUNIOR et al., 2014), nesta primeira corrente, assumia-se que “*leaders were born not made*”⁷ (HORNER, 1997, p. 270).

A Teoria dos Grandes Homens é altamente criticável, assumindo que os líderes teriam de nascer com um conjunto de traços que fariam deles líderes de excelência, a liderança era como que intrínseca à própria pessoa, as características de liderança eram herdadas à nascença, ou se nascia apto a ser líder ou não seria líder (HORNER, 1997). Encadeada à Teoria dos Grandes Homens, surge a Teoria dos Traços, em que os investigadores consideram

⁵ Ver, por exemplo, Gemmill (1986, p. 97).

⁶ “A tarefa singular de um líder é obter resultados” (tradução livre).

⁷ “Líderes nascem, não são feitos” (tradução livre).

Nos seus primórdios,
a investigação
acerca da liderança,
focaram-se nos traços
de personalidade inatos
dos líderes.

Os comportamentos e características do líder, por si só, não são capazes de caracterizar uma liderança eficaz.

que as características próprias genéticas dos dirigentes os levaria a agir de determinada maneira e os distinguiria dos não líderes. A ênfase é colocada nos traços de personalidade do líder, e, portanto, o seu intuito era desvendar a existência de um conjunto de traços de personalidade que permitissem criar uma linha divisória entre líderes e seguidores (GREENWOOD, 1996; HORNER 1997). O principal objetivo era construir uma moldura interpretativa de todas as características que todos os líderes possuíam.

Dada a falta de sustentação empírica que assolou a abordagem dos traços, uma nova corrente se levantou. Desta vez, a tônica era colocada na observação da conduta do líder, portanto, o fator determinante do seu êxito, a depender dos comportamentos adotados por si (HORNER, 1997). Esta abordagem em muito se deve às correntes de investigação da Universidade de Michigan e Ohio State desenvolvidas entre 1946 e 1956, e que foram construídas sobre o trabalho de Lewin, Lipitt e White de 1939. Estes estudos permitiram identificar dois aspectos fundamentais da conduta dos líderes: 1) a consideração, que se refere à capacidade demonstrada pelo líder de criar e manter relacionamentos saudáveis com os seus liderados incentivando a comunicação e a partilha; 2) a estrutura inicial que se refere ao modo como o líder arquiteta o seu papel e o papel daqueles que influencia (KING, 1990).

Passando para a última abordagem clássica, a abordagem contingencial representa uma quebra em relação às visões anteriores por considerar que os comportamentos e características do líder, por si só, não são capazes de caracterizar uma liderança eficaz. E, portanto, centra-se no pressuposto de que um líder eficaz é aquele que consegue adaptar o seu comportamento e características ao contexto organizacional (HORNER, 1997). Dentro da variada panóplia de teorias⁸ compreendidas na abordagem contingencial, este trabalho apenas se focará na Teoria Situacional desenvolvida por Hersey e Blanchard (1939). De acordo com a Teoria Situacional, de Hersey e Blanchard, não existe um estilo de liderança que se revele ideal em todo e qualquer contexto e cultura organizacional. O modelo proposto por estes autores parte da ideologia de que o estilo de liderança deve sofrer adaptações em função do nível de maturidade demonstrado pelos colaboradores (RAZA; SIKANDAR, 2018). Assim, estes autores concluem que não há uma fórmula perfeita de liderança para toda e qualquer situação, o que podemos ter são líderes dispostos a

⁸ Aconselha-se a leitura de outras teorias como: Modelo Contingencial de Fielder; Teoria da Meta e do Caminho de Robert House.

adaptar o seu comportamento e moldar a sua conduta de acordo com o desenvolvimento psicológico revelado pela sua equipe.

Nos anos 80, surgem as abordagens mais recentes, as Teorias Neocarismáticas, que incluem: liderança transformacional e transacional de Bass (1997) e a liderança visionária (KING, 1990).

1.3 ESTILOS DE LIDERANÇA

Os estudos de Lewin, Lippit e White, de 1939, foram de extrema importância para identificação de três estilos de liderança que ainda hoje são considerados dos principais. Em 1939, Lewin, Lippit e White conduziram um estudo que posteriormente intitularam de “*patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates*”⁹, este estudo partiu da análise de três estilos de liderança e procurou examinar a reação do grupo às diferentes condutas adotadas pelo líder. A investigação centrou-se sobretudo no sentido de compreender se as condutas do líder fariam sentir a sua influência a nível de satisfação e jovens, haveria três grupos de jovens e três líderes com atitudes diferenciadas: autocrática, democrática e desempenho dos liderados. A experiência social foi levada a cabo entre grupos de e “*laissez-faire*”.

O estilo de liderança autocrático está altamente centrado na vontade do líder, sendo que quando um líder adota uma postura autocrática não se encontra disponível para aceitar a participação dos subordinados no processo de tomada de decisão, impondo a sua vontade independentemente da opinião dos colaboradores (OMOLAYO, 2007; WARRICK,1981). O estilo de liderança autocrático, nas palavras de Lewin, Lippit e White (1939), é altamente coercivo, havendo uma concentração absoluta do poder na figura do líder, acabando este por transmitir uma imagem de figura de soberania (WARRICK,1981; IQBAL et al., 2021). É um líder inamistoso que não cuida de manter uma comunicação descontraída e natural com os seus seguidores, procura manter uma postura sempre formal e uma comunicação dentro dos protocolos mais formais.

É o líder que define quais os objetivos a atingir, exigindo submissão em relação à decisão que tomou de forma unilateral (WARRICK,1981; IQBAL et al., 2021). É o líder que diz o que os subordinados devem fazer, com quem o farão e através de que meios, sendo que aquilo que é determinado pelo líder constitui a “norma” e deve sempre ser, por todos, cumprido (IQBAL et al., 2021).

⁹ “Padrões de comportamento agressivo em climas sociais criados experimentalmente” (tradução livre).

O líder goza de um poder absoluto e aprecia esse controle. A submissão à vontade do líder tem como consequência colaboradores agressivos e imaturos, que se sentem como que anulados no local de trabalho, e as afrontas diárias de que são alvo criam sentimentos de rancor em relação ao líder (LEWIN; LIPPIT; WHITE, 1939; IQBAL et al., 2021). Não dando abertura à participação do pessoal cria um entrave ao desenvolvimento de soluções criativas, não existindo margem para a exposição de sugestões e ideias por parte dos colaboradores que se poderiam traduzir no alcance de melhores soluções.

Dawson (2002 apud IQBAL; ANWAR; HAIDER, 2015), aponta para o fato deste estilo de liderança estar associado à conquista de proveitos de maneira eficaz. Este estilo permite obter resultados por meio de pressões e submissão, e, portanto, às custas de uma insatisfação latente entre membros do grupo, elevados níveis de estresse e desconforto. A tônica é colocada na obtenção de lucros visíveis e em elevar os níveis de produtividade, todo o trabalho é feito sob a cerrada supervisão do líder, e os defeitos não são tolerados. Apesar de o estilo de liderança autocrático ser retratado com uma conotação substancialmente negativa no curto prazo, permite a obtenção de resultados positivos. No entanto, no longo prazo os conflitos, o absentismo e a inércia provocada pela falta de criatividade e inovação são comuns.

No estilo de liderança democrático, a comunicação é entendida como um fator-chave na tomada de decisões, o líder apresenta uma série de propostas, e é através do diálogo com os liderados que se chega a um consenso em torno dos objetivos a alcançar e meios disponíveis para o fazer (KHAN et al., 2015; WARRICK, 1981). O líder redobra os seus esforços na busca de *feedback* de todos os membros do grupo, e denota uma eminente preocupação com todos os que fazem parte da equipe (KHAN et al., 2015; WARRICK, 1981).

O líder democrático partilha o seu poder e responsabilidades com os seus companheiros, bem como cultiva um ambiente de trabalho saudável onde se incentivam e aceitam as sugestões de todos, e se atribuem gratificações na sequência de *performances* excelentes. Como resultado estes líderes conseguem captar a atenção de toda a força de trabalho e obter ritmos elevados de produtividade (LEWIN; LIPPIT; WHITE, 1939). Estes líderes dispõem de uma força de trabalho disposta a dar o melhor de si em prol da organização, são catalisadores dos talentos e criatividade dos liderados, conseguindo assim melhores resultados (KHAN et al., 2015).

Laissez-faire é uma expressão francesa, que traduzida para português significa “deixar fazer”, e esta expressão por si só caracteriza

a atitude do líder em causa. Este estilo de liderança é também apelidado de estilo liberal (LEWIN; LIPPIT; WHITE, 1939) ou estilo da “não liderança” (YAMMARINO; SPANGLER; BASS, 1993, p. 84). O papel deste líder é ínfimo e fica circunscrito, sobretudo, à distribuição do material necessário para a realização das tarefas (LEWIN; LIPPIT; WHITE, 1939), e, portanto, ao fim do dia cada membro do grupo é livre de tomar as suas próprias decisões (IQBAL et al., 2021). A liberdade na realização de tarefas levará a que cada membro do grupo as prosseguia no sentido de concretizar os seus próprios interesses, e esta prossecução individualista normalmente leva à colisão de interesses e criação de conflitos (ROCHA; LOPES; RANGEL, 2019).

Não há imposição de tarefas aos membros do grupo, estes escolhem a tarefa que vão realizar e através de que meios, surgindo a falta de firmeza na distribuição de tarefas como um motor de desorganização. Perante um cenário de desorganização seria de esperar que o líder surgisse no sentido de garantir a estabilidade, no entanto, um líder liberal não só ignora a desorganização como os conflitos, acreditando que os acontecimentos têm de seguir o seu curso natural até que eventualmente se extingam. Assim, conseguimos compreender que o líder *laissez-faire*, por um lado, não é coercivo com os seus seguidores, mas, por outro, também não fomenta o envolvimento dos trabalhadores. A comunicação entre líder e liderados depende de uma solicitação prévia por parte dos liderados, e tal só deve ser pedido quando se revele realmente necessário (LEWIN; LIPPIT; WHITE, 1939).

Não se reunindo as condições necessárias a um ambiente de trabalho favorável, Lewin, Lippit e White (1939) concluíram que este estilo revela baixos níveis de desempenho e produtividade. Robert e Vandenberghe (2020) são apologistas da opinião de que um líder que não lidera, não envolvendo, recompensando e reconhecendo os seus funcionários, não os motiva e, portanto, é um “líder destrutivo” (2020, p. 535).

De enfoque principal na literatura surgem ainda a liderança transacional e transformacional, as quais aparecem correntemente associadas a Bernard Bass, e seu conhecido modelo “*Full Range Of Leadership Model*”, onde se identificam duas tipologias de liderança transacional, a liderança transformacional, e o estilo *laissez-faire*, este modelo é um dos principais modelos citados a nível da investigação da liderança.

A liderança transacional é sobretudo orientada para o alcance de resultados por meio de atribuição, recompensas e aplicação de punições. Este líder define claramente um conjunto de tarefas a serem cumpridas pelos seus colaboradores, que as exercem no sentido de obter, para si, benefícios monetários adicionais ou para progredir na carreira ou por outro lado, para

A liderança transaccional é sobretudo orientada para o alcance de resultados por meio de atribuição, recompensas e aplicação de punições.

evitar represálias (ODUMERU; IFEANYI, 2013). Deste modo, esta corrente está sobretudo centrada na motivação por meio da recompensa contingente positiva ou negativa (SADEGHI; PIHIE, 2012; ODUMERU; IFEANYI, 2013).

Este estilo permite manter um balanceamento ideal entre os interesses e expectativas de ambas as partes, aos liderados permite-lhes obter recompensas adicionais ao salário garantido maximizando a sua satisfação, enquanto os líderes conseguem assim assegurar o cumprimento das metas organizacionais (ODUMERU; IFEANYI, 2013; YAMMARINO; SPANGLER; BASS, 1993). No entanto, o líder transaccional, tanto quanto atribui recompensas na sequência de desempenhos excelentes, também aplica sanções na sequência de comportamentos que pretendam surtir um efeito negativo em relação à concretização dos objetivos organizacionais (COUTO-DE-SOUSA; TOMEI, 2008).

No entanto, a liderança transaccional pode ainda aparecer na sua tipologia de gestão por exceção ativa ou passiva. A gestão por exceção centra-se na localização de defeitos e falhas, sendo que os líderes podem procurar adotar uma atitude proativa identificando potenciais problemas antes que os mesmos ocorram, ou passivamente aguardar que os defeitos ocorram para só depois se preocupar com a sua correção (COUTO-DE-SOUSA; TOMEI, 2008). A liderança transaccional, apesar de ser uma leitura recente da liderança, não é propícia à inovação no meio organizacional, isto porque os líderes transaccionais procuram manter uma postura conservadora preservando o estado normal dos processos, executando tarefas de forma rotineira e mecanizada, não se revelando uma preocupação com a revolução ideológica.

Burns foi o pioneiro da liderança transformacional. Este autor introduziu este novo conceito em 1978 no contexto político, para Burns, líderes políticos transformacionais eram aqueles que, inspirando e estimulando os seus seguidores, conseguiam promover alterações a nível dos seus valores e princípios (SANDELL, 2012; VIZEU, 2011; LEITHWOOD, 1992). Bass, apoiado nos constructos de Burns, projetou esta teoria para a realidade organizacional (SANDELL, 2012).

A liderança transformacional, ao contrário da liderança transaccional, não procura manter o *status-quo*, procura antes incentivar o pensamento crítico e o desejo de mudança. Estes líderes conseguem que os colaboradores denotem um envolvimento exceccional com a organização, estes encontram-se de tal forma psicologicamente envolvidos com a empresa que procuram alcançar os objetivos organizacionais não para maximizar o seu proveito próprio, mas para potenciar o sucesso de toda a equipe (ODUMERU; IFEANYI, 2013).

Bass e Avolio, são as principais figuras no âmbito do estudo da liderança transformacional, e identificam quatro componentes de uma liderança transformacional: Influência Idealizada, Inspiração Motivacional, Estimulação Intelectual e Consideração Individualizada (BASS, 1997, p. 133).

Os líderes transformacionais denotam uma preocupação em relação a todos os membros da sua equipe e reforça que todos os indivíduos, sem exceção, são relevantes para a organização, de uma ou de outra forma. Líderes transformacionais, oferecem um suporte incondicional à sua equipe, trabalhando com cada membro individualmente no sentido de potencializar os seus pontos fortes e aperfeiçoar pontos fracos, sendo assim reconhecidos como verdadeiros mentores (*Consideração Individualizada*) (ODUMERU; IFEANYI, 2013; SANDELL, 2012; BASS, 1997).

Os líderes transformacionais são apologistas da transformação, encorajando aqueles que os seguem, sobretudo por meio da arte da retórica, a serem criativos e inovadores na maneira como abordam as suas tarefas diárias, abrindo a portas para a reavaliação de hábitos e ideias passadas (*Estimulação Intelectual*). Esta dimensão encoraja os indivíduos a exporem as suas sugestões e ideias no sentido de, por meio de partilha de experiências, desenvolverem-se estratégias organizacionais mais inovadoras e desafiantes (GHASABEH; SOOSAY; REAICHE, 2015).

Os líderes transformacionais lideram pelo exemplo e a imagem que transmitem aos seus seguidores permite que estes os admirem (*Influência Idealizada*). Líderes transformacionais estão presentes em todas as ocasiões, sendo capazes de elevar a motivação e o entusiasmo no local de trabalho, conseguindo que os liderados redobrem os esforços no sentido de alcançar as metas organizacionais, sentindo um desejo intrínseco de alcançar resultados excelentes e experimentando orgulho em pertencer à equipe (*Inspiração Motivacional*) (SANDELL, 2012).

A liderança transformacional consegue fundir todas as dimensões para potenciar elevados padrões de *performance*, autores como Sandell (2012), Ghasabeh, Soosay e Reaiche (2015) referem que a obtenção de melhores *performances* está ligada ao maior comprometimento e envolvimento psicológico dos subordinados em relação aos objetivos organizacionais que este estilo proporciona, este estilo acerta ao estimular o principal fator de diferenciação e competitividade organizacional dos dias de hoje, o fator humano.

1.4 LIDERANÇA NO CONTEXTO DA EDUCAÇÃO, SOBRETUDO NO ENSINO SUPERIOR

A crescente importância das Instituições de Ensino Superior (IES) numa sociedade de conhecimento como a dos dias de hoje não pode ser ignorada, e como tal nos últimos anos tem ganhado uma certa popularidade o estudo da liderança no contexto das IES, mas sobretudo em relação às posições de direção¹⁰.

Nas Instituições de Ensino Superior, os docentes assumem uma posição central, são eles o principal veículo de transmissão do conhecimento e como tal as atitudes e comportamentos adotados por si em contexto de sala de aula são entendidos como verdadeiros mentores, a qualidade do ensino prestado nas IES em muito dependem de si. A modulação dos comportamentos dos docentes e a forma como estes encaram a sua função apresenta uma conexão com a motivação, satisfação e desempenho dos alunos. Docentes que incitam o debate crítico, que são comunicadores natos, inovadores, que trabalham com os alunos e se preocupam em conhecer as suas dúvidas no sentido de as colmatar, conseqüentemente, têm alunos mais envolvidos e motivados. Portanto, vários autores denotam que dentro da sala de aula os docentes devem ser entendidos como líderes de turmas (ADHIKARY, 2017), devendo interpretar este papel do sentido de potencializar os desempenhos dos discentes.

A literatura da liderança comete o erro de não atribuir a importância devida ao estudo de docentes enquanto líderes. A própria literatura tem demonstrado uma falta de inovação e criatividade e tem-se centrado sobretudo no estudo da liderança num contexto laboral *stricto sensu* nas organizações e empresas, quando muitas destas já revelaram que conseguem sobreviver sem um líder, no entanto, até os dias de hoje, ainda não foi possível identificar uma Instituição de Ensino Superior que sobreviva sem docência.

O grande objetivo deste trabalho de investigação centra-se em compreender aquela que é a percepção dos alunos do Ensino Superior relativamente aos estilos de liderança adotados, em contexto de sala de aula, pelos respetivos docentes. E relacionar o estilo de liderança dos docentes com um desempenho dos discentes, respectiva motivação e satisfação.

¹⁰ Sugere-se a consulta de Correia e Mendes (2018) e de Correia et al. (2019) para desenvolver o tratamento de alguns temas ligados ao Ensino Superior em Portugal.

2 METODOLOGIA

Após uma revisão bibliográfica acerca do tema, tem início a parte prática deste artigo onde se pretende por meio de um questionário compreender qual a percepção dos alunos acerca dos estilos de liderança adotados pelos docentes universitários, sendo adotada uma metodologia quantitativa, conseguida por meio de uma amostra por conveniência.

As questões foram colocadas com o intuito de verificar qual o estilo de liderança predominante entre professores universitários na percepção dos alunos. Este questionário, que se encontra no QUADRO 1 do ANEXO I, foi estruturado em três partes, uma primeira parte voltada para a caracterização da amostra em causa. A parte central pretende então identificar qual o estilo de liderança que na perspectiva dos alunos predomina entre professores universitários tendo em conta os estilos analisados na revisão da literatura. Por fim, o questionário tem uma série de perguntas direcionadas para uma tentativa de compreender a percepção dos alunos acerca do impacto da docência na sua motivação e satisfação e desempenho, e qual o estilo de liderança que na percepção dos alunos poderia proporcionar melhores desempenhos. O objetivo era que o discente indicasse o seu grau de concordância com as afirmações colocadas numa escala de Likert de 1 a 5.

Por uma questão de conveniência o questionário foi elaborado no Google Forms, e todas as questões colocadas assumiram a tipologia de escolha múltipla no sentido de talvez conseguir acelerar o processo de recolha e sistematização de dados. Primeiramente, foi distribuído um questionário-teste a 45 pessoas no sentido de compreender a sensibilidade da amostra ao tema, sendo que, face às respostas e *feedback* recebido por parte destes alunos, foram reformuladas algumas questões no sentido de as tornar mais claras e compreensíveis. O questionário foi aplicado ao público-alvo, no caso, os estudantes do Ensino Superior, sendo que a participação de todos foi voluntária. Os dados foram recolhidos entre 20 de outubro e 1 de novembro de 2021, tendo sido obtidas 122 respostas de alunos de oito diferentes instituições de ensino.

3 RESULTADOS

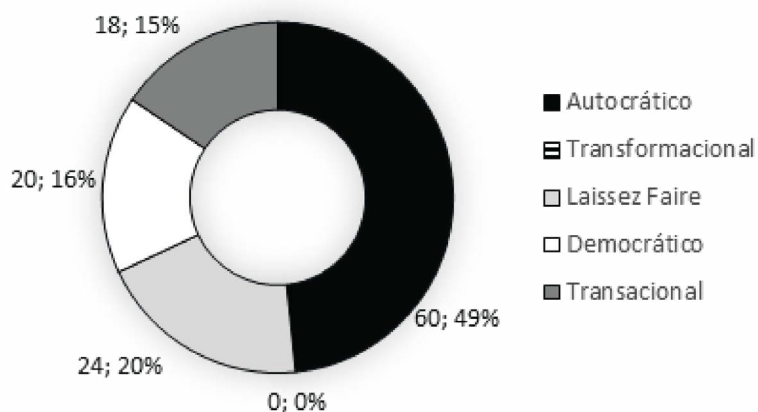
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Como foi referido, foram recolhidas 122 respostas, sendo que 56% (F = 68) delas são do sexo feminino e 44% (F = 54) do sexo masculino. Os participantes da amostra são alunos de oito diferentes Instituições de Ensino Superior, denotando-se, no entanto, um maior peso dos alunos da Universidade de Coimbra. Quanto à caracterização da amostra relativamente à idade, grande parte dos respondentes tinham entre 18 e 25 anos.

3.2 ANÁLISE DE RESULTADOS

Devemos começar por salientar que a primeira questão colocada pretende aferir qual a perceção dos alunos acerca do estilo de liderança que consideram predominante na respectiva instituição de ensino, assim sendo, os resultados obtidos permitem aferir que, preocupantemente, cerca de 49% dos participantes (60 alunos) consideram que na sua Instituição predomina o estilo de liderança autocrático (como podemos aferir pela leitura do GRÁF. 1). Esta questão foi colocada com o intuito de comparar o estilo de liderança considerado mais adotado e o estilo de liderança que na perspetiva dos alunos poderia levar a melhores desempenhos (GRÁF. 3). É ainda de salientar, de destaque, que nenhum dos inquiridos deste estudo identificou os seus docentes como sendo líderes transformacionais.

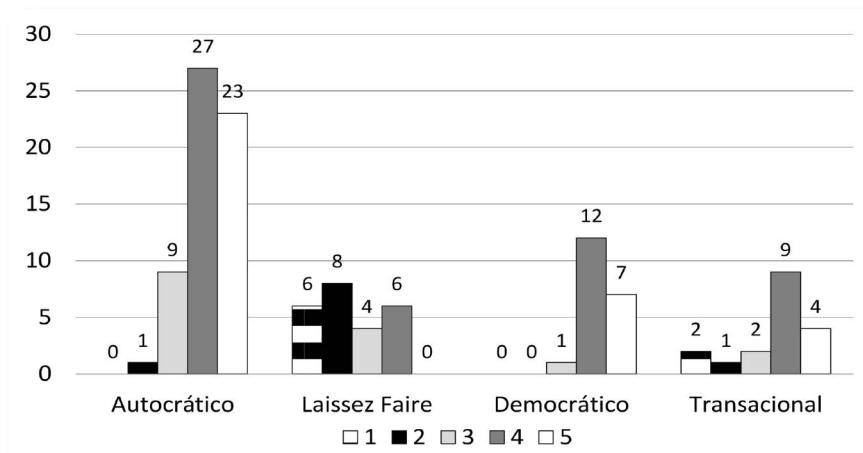
GRÁFICO 1 – Estilos de Liderança Considerados Predominantes



FONTE: Os autores (2022)

Em seguida, procurou compreender-se se os alunos consideravam que o estilo identificado nos seus docentes permitia obter desempenhos satisfatórios por parte dos alunos, tendo-se obtido os seguintes resultados.

GRÁFICO 2 – Relação entre desempenho percebido e estilos



FONTE: Os autores (2022)

Assim sendo, 50 alunos dos 60 que identificam os seus docentes como sendo líderes autocráticos consideram que estes conseguem obter níveis de desempenho satisfatórios por parte dos discentes. Assim, os alunos demonstram (na sua maioria) uma perceção positiva acerca do impacto da liderança autocrática no respectivo desempenho. Já 19 dos 20 alunos que identificam os seus docentes como democráticos consideram que estes conseguem obter níveis satisfatórios, sendo ainda de salientar relativamente a este estilo que nenhum aluno considerou que o mesmo pudesse ter efeitos negativos no respectivo desempenho. E 14 dos 19 alunos que identificaram os seus docentes como adotando uma atitude *laissez-faire* consideram que esta posição não permite obter os desempenhos desejados.

Antes de avançar com o estudo dos diferentes estilos, cabe referir que os estilos que demonstraram uma representatividade mais baixa: o estilo *laissez-faire* (**Média = 2,45**), e o estilo transacional (**Média = 2,72**), tendo sido as práticas comuns destes estilos as menos identificadas nos alunos das IES.

TABELA 1 – Médias das questões colocadas

Estilos	Afirmações	Médias	Média do grupo de questões
Estilo Autocrático	Q6	3,5656	3,4082
	Q7	3,1721	
	Q8	3,5088	
	Q9	3,3443	
	Q10	3,4508	
Estilo Democrático	Q11	2,6230	2,8170
	Q12	2,8770	
	Q13	2,9508	
Estilo <i>Laissez-Faire</i> ¹¹	Q14	3,3115	2,4508
	Q15	2,3197	
	Q17	2,1230	
	Q18	2,7787	
Estilo Transacional	Q20	2,1885	2,7158
	Q21	2,6639	
	Q22	3,2951	
Estilo Transformacional	Q23	3,0738	2,8279
	Q24	3,0246	
	Q25	2,5656	
	Q26	3,2131	
	Q27	2,7623	
	Q28	2,3279	

FONTE: Os autores (2022)

De modo geral, conseguimos perceber que as médias dos vários estilos são bastante semelhantes (TAB. 1). No entanto, destacam-se a práticas e características do estilo autocrático (**Média = 3,41**).

Cerca de 61% (75 alunos) dos respondentes indicam que os docentes do Ensino Superior tendem a impor a sua vontade quanto às tarefas a realizar, não dando margem de participação aos seus discentes neste processo de tomada de decisão, nem dando abertura para que os alunos se sintam confortáveis em partilhar a sua opinião sobre melhorias acerca do modo de funcionamento da aula e métodos de avaliação. Outra prática comum do estilo de liderança autocrático identificado por 65% (79 alunos) dos respondentes, passa pela imagem de autoridade que é transmitida pelos docentes em contexto de sala de aula. A passagem de uma imagem coerciva pelos docentes pode justificar que uma elevada percentagem de alunos tenha afirmado sentir insatisfação e insegurança na presença dos seus docentes.

¹¹ Foram desconsideradas as questões 16 e 19 para a elaboração das médias relativamente ao fato de uma percepção positiva acerca delas induzir no sentido de um estilo de liderança autocrático, portanto, uma percepção positiva acerca destas questões afastaria o estilo de liderança *laissez-faire*.

**Cerca de 61%
(75 alunos) dos
respondentes indicam
que os docentes do
ensino superior tendem
a impor a sua vontade
quanto às tarefas a
realizar não dando
margem de participação
aos seus discentes neste
processo.**

Mais preocupante ainda, na minha perspectiva, é a percentagem de alunos que afirmam que os docentes estão mais preocupados com a obtenção de resultados do que com o conhecimento que os discentes apreendem. Hoje há uma grande preocupação apenas e só em conseguir bons resultados aparentes, ao invés de nos focarmos no que é importante, verdadeiramente, o conhecimento retido, não precisamos de alunos que saibam decorar, precisamos de alunos que consigam compreender, explicar e aplicar.

Sabemos que o estilo de liderança *laissez-faire* apresenta uma proposta diametralmente oposta ao estilo autocrático e, como tal, não surpreende que dada a percentagem de alunos que identificaram práticas de uma liderança autocrática, o estilo *laissez-faire* tenha obtido uma representatividade mais baixa. Sendo, assim, por exemplo, raros são os casos em que os alunos consideram que os docentes agem de forma a evitar tomar decisões. No entanto, a nível positivo, os alunos consideram que não existe uma interação exclusiva dos docentes com a turma quando são colocadas questões pertinentes. Assim sendo, a prática do estilo democrático que apresenta níveis de concordância mais elevados é exatamente a procura por manter uma comunicação ativa entre os alunos.

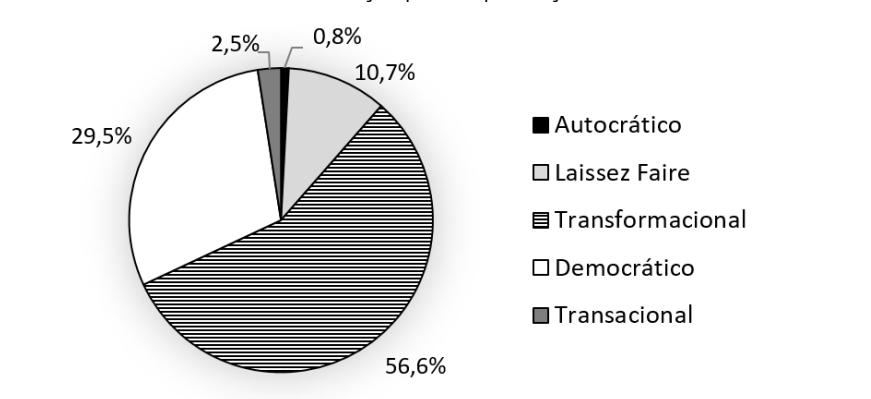
Relativamente ao Estilo Transacional, é possível aferir que, na perspectiva dos alunos, os docentes adotam uma posição de aversão à mudança, não procurando adotar novos métodos de ensino, antes tentam manter o *status-quo* a nível de ensino-aprendizagem. Poucos são, também, os alunos que sentem que obtêm reconhecimento por parte dos docentes na sequência de bom desempenho, falhando aqui um elo de motivação extrínseca. A nível positivo, refere-se que os docentes na sua generalidade atuam de forma a manter-se atentos, ativa ou passivamente, ao surgimento de dúvidas.

Por fim, quanto ao estilo transformacional, a dimensão mais saliente deste estilo é a dimensão da influência idealizada, sendo que a maioria dos alunos afirma que admira os seus docentes, e que eles conseguem alterar o modo como os discentes perspectivam os problemas. A nível negativo, salienta-se a falta de criatividade e inovação incitada pelos docentes em contexto de sala de aula. Uma característica do estilo de liderança transformacional que não é identificada em larga escala pelos alunos é a preocupação com as necessidades individuais de cada aluno, o que, num contexto de Ensino Superior, se justifica pela (quase) impossibilidade de tal se verificar, os docentes são confrontados com turmas enormes, ao contrário de um líder que num contexto organizacional orienta um número reduzido de trabalhadores.

Uma esmagadora parcela (F = 105, 86%) dos estudantes envolvidos nesta investigação consideram que os docentes assumem um papel central na sua motivação e satisfação, e que a adoção de um estilo de liderança eficaz por parte dos seus docentes pode efetivamente melhorar o desempenho das turmas, contudo, consideram que falta de inovação, criatividade e uma comunicação ativa dentro das salas de aulas.

Por fim, foi colocada uma questão no sentido de aferir qual o estilo que seria idealizado pelos estudantes, como sendo o melhor, e que proporcionaria melhores desempenhos, tendo sido as respostas obtidas sistematizadas no GRÁF. 3.

GRÁFICO 3 – Estilos de liderança que na percepção dos alunos seria melhor



FONTE: Os autores (2022)

Podemos concluir que os alunos sobretudo anseiam por um líder transformacional.

CONCLUSÃO

Podemos contrapor os resultados do GRÁF. 3 com o GRÁF. 1, e conseguimos perceber que pese embora os alunos do Ensino Superior anseiem por uma liderança transformacional, atualmente a esmagadora maioria dos docentes adota uma postura autocrática, o que, embora se possa traduzir em resultados perceptíveis positivos (GRÁF. 2), está causando insatisfação entre os alunos do Ensino Superior, sendo premente a necessidade de adotar novas posições que permitam que os alunos sejam mais eficazes e eficientes. Os alunos apontam para o estilo de liderança transformacional como aquele que traria mais motivação e satisfação e seria capaz de elevar a *performance*.

Como é que pode falar de inovação no ensino superior quando a inovação não é incitada pelos docentes na sala de aula? Como podemos falar em progressão de métodos de ensino quando os docentes procuram manter o *status-quo*? Como podemos falar na importância do aluno no contexto de Ensino Superior, quando ele não é envolvido na tomada de decisões participativas dentro da própria sala? Como podemos falar em satisfação do aluno quando eles estão na sala por obrigação, rodeados por docentes considerados coercivos por eles? Como podemos falar em bons desempenhos quando não há motivação?

As IES são veículos de mudança e progressão e como tal devem incitar a mudança e inovação no seu próprio seio, o que, de acordo com os dados obtidos neste estudo, não está sendo posto em prática por vários docentes dentro das salas de aula. A importância deste estudo centra-se na necessidade de chamar a atenção da comunidade acadêmica portuguesa para a urgência de repensar práticas educativas. Se os líderes docentes são figuras cruciais para a obtenção de resultados de sucesso no processo de aprendizagem, precisamos abrir mentalidades para a mudança e alterar o conformismo que pauta a docência portuguesa. No entanto, saliente-se que este estudo apresenta leitura agregada, o que pode significar que boas *performances* de certos docentes estejam passando despercebidas perante a generalidade das atuações, e também que enquanto seres humanos estamos muito mais atentos aquilo que é negativo e preferimos opinar sobre a nossa insatisfação do que satisfação.

Em uma outra perspetiva, é essencial que os alunos compreendam que as suas ânsias não serão atendidas de hoje para amanhã, a mudança instantânea de paradigma não é possível. Assim como não podem esperar que uma simples mudança de estilo de liderança dos seus docentes resolva todos os seus problemas, não é uma receita mágica, os discentes têm de reconhecer que a mudança de comportamentos começa com eles próprios.

Podemos ainda analisar as respostas apresentadas de um ponto de vista psicológico, através da leitura e interpretação de um dos mais conhecidos vieses cognitivos. Um dos vieses cognitivos mais conhecidos a nível da psicologia humana é o viés de atribuição, que se traduz na procura de uma justificativa do nosso fracasso em elementos exógenos que não se encontram sobre o nosso controle, a tendência é imputar a responsabilidade do nosso fracasso ao comportamento de outrem (BARRERA, 2010). Não estará este viés a provocar, entre os alunos de Ensino Superior, uma sobrevalorização do estilo de liderança dos docentes? Talvez estejamos procurando na postura dos docentes uma forma de

justificar o nosso próprio desempenho, porque é sempre mais fácil culpar o mecanismo. O nosso desempenho enquanto alunos em muito depende do nosso próprio esforço e dedicação, de uma motivação intrínseca que faz com que queiramos ser melhores.

A nível de limitações, reconheço as fraquezas do meu trabalho, no sentido de incitar algumas recomendações para estudos futuros acerca do tema. Desde logo, a amostra é bastante reduzida tendo em conta o número total de alunos do Ensino Superior em Portugal, seria também interessante a sua aplicação em outras zonas do país para além das indicadas (Lisboa, Porto, Aveiro, Viseu e Coimbra).

Salienta-se que este estudo, ao basear-se apenas na perspectiva dos alunos, apresenta uma enorme limitação, no sentido em que estes por vezes se tendem a centrar em aspectos seletivos para o seu benefício, e a interpretar a atuação alheia da forma que mais lhes convém para justificarem a sua atuação perante o processo de ensino. Portanto, uma sugestão para estudos futuros passaria por realizar uma série de entrevistas a docentes e confrontar a informação recebida deles com a informação que aqui se apresenta, conseguindo desta maneira obter uma abordagem multinível acerca da temática.

REFERÊNCIAS

- ADHIKARY, Jyoti Regmi. Leadership style and student satisfaction: mediation of teacher effectiveness. **Asian Journal of Bussiness and Management**, Atlanta, v. 5, n. 2, p. 62-69, Apr. 2017.
- AKPAREP, John Yaw; JENGRE, Enock; MOGRE Alisa Afusah. The influence of leadership style on organizational performance at TumaKavi Development Association, Tamale, Northern Region of Ghana. **Open Journal of Leadership**, Wuhan, v. 8, n. 1, p. 1-22, Mar. 2019.
- ANGAWI, Ghada. Neo-charismatic leadership: a new theory for effective leadership in Higher Education. **Educate: The Journal of Doctoral Research in Education**, London, v. 12, n. 2, p. 34-47, Sep. 2012.
- BARRERA, Sylvia D. Teorias cognitivas da motivação e sua relação com o desempenho escolar. **Póiesis Pedagógica**, Goiânia, v. 8, n. 2, p. 159-175, ago./dez. 2010.
- BASS, Bernard. Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? **American Psychologist**, Washington, v. 52, n. 2, p. 130-139, Feb. 1997.
- BASS, Bernard; AVOLIO, Bruce. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Leicester, v. 72, n. 4, p. 441-462, Dec. 1999.
- BASS, Bernard; AVOLIO, Bruce. Transformational leadership and organizational culture. **Public Administration Quarterly**, Towson, v. 17, n. 1, p. 12-121, Mar./Jun. 1993.
- BRYAM, Alan. Effective leadership in higher education: a literature review. **Studies in Higher Education**, Oxfordshire, v. 32, n. 6, p. 693-710, Jun. 2007.
- CHUKWUSA, Joseph. Autocratic leadership style: obstacle to success in academic libraries. **Library Philosophy and Practice**, e2019, Lincoln, Dec. 2018.
- CORREIA, Pedro; MENDES, Ireneu. O impacto dos determinantes da inovação na geração de ideias no Ensino Superior: a percepção dos estudantes como evidência. **Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto**, Porto, v. 35, p. 109-133, jun. 2018.
- CORREIA, Pedro et al. Fatores potenciadores da atratividade das instituições de ensino superior: um estudo de caso das universidades públicas portuguesas. **Synesis**, Petrópolis, v. 11, n. 2, p. 148-176, ago./dez. 2019.

COUTO-DE-SOUSA, Cristina L.; TOMEI, Patricia Amelia. Impactos de uma liderança transacional em um processo de mudança transformacional.

Psicologia: Organizações e Trabalho, Florianópolis, v. 8, n. 2, p. 98-120, jul./dez. 2008.

CUNHA, Miguel P. et al. **Manual de gestão de pessoas e do capital humano**. 2. ed. Lisboa: Sílabo, 2010.

FIAZ, Muhammad et al. Leadership styles and employees' motivation: Perspective from an emerging economy. **The Journal of Developing Areas**, Baltimore, v. 51, n. 4, p. 143-156, Jan. 2017.

GARY, Gemmill; OAKLEY, Judith. Leadersip: an alienating social myth. **Human Relations**, Cambridge, v. 45, n. 2, p. 113-129, Feb. 1992.

GEMEDA, Habtamu Kebu; LEE, Jaesik. Leadership styles, work engagement and outcomes among information and communications technology professionals: a cross-national study. **Heliyon**, Amsterdam, v. 6, n. 4, p. 1-10, Apr. 2020.

GHASABEH, Mostafa Sayyadi; SOOSAY Claudine; REAICHE Carmen. Leading in globalized markets: the emerging role of transformatonal leadership. **Journal of Developing Areas**, Special Issue on the AABSS-JDA Conference held in Sydney, Nashville, v. 49, n. 6, p. 459-467, Apr. 2015.

GOLEMAN, Daniel. **Leadership that gets results**. Boston: Harvard Business Review, 2017.

GREENWOOD, Ronald. Leadership theory: a historical look at its evolution. **The Journal of Leadership Studies**, Phoenix, v. 3, n. 1, p. 3-16, Jan. 1996.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth; NATEMEYER, Walter. Situational leadership, perception, and the impact of power. **Group & Organization Management**, Thousand Oaks, v. 4, n. 4, p. 418-428, Dec. 1979.

HORNER, Melissa. Leadership theory: past, present and future. **Team Performance Management**, Bingley, v. 3, n. 4, p. 270-287, Dec. 1997.

HOU, Liang et al. Linking identity leadership and team performance: the role of group-based pride and leader political skill. **Frontiers in Psychology**, Lausanne, v. 12, n. 676945, p. 1-12, Oct. 2021.

HUNT, Thaddeus; FEDYNICH, LaVonne. Leadership: past, present, and future: an evolution of an idea. **Journal of Arts and Humanities**, Beaverton, v. 8, n. 2, p. 20-25, Feb. 2019.

IQBAL, Zulfiqar; ANWAR Sanusi; HAIDER Nighat. Effect of leadership style on employee performance. **Arabian Journal of Bussiness and Management Review**, Brussels, v. 5, n. 5, p. 1-6, Sep./Oct. 2015.

IQBAL, Zulfiqar et al. Impact of authoritative and laissez-faire leadership on thriving at work: the moderating role of conscientiousness. **European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education**, Basel, v. 11, n. 3, p. 667-685, Jul. 2021.

JOHNS, Horace; MOSER, Ronald. From trait to transformation: the evolution of leadership theories. **Education**, Brenham, v. 110, n. 1, p. 115-122, Sep./Nov. 1989.

KAYODE, Bakare K.; MOJEED, Quadri; FATAI, Ismail A. Leadership and decision-making: a study on reflexive relationship between leadership style and decision-making approach. **British Journal of Education Society & Behavioural Science**, Hooghly, v. 4, n. 4, p. 473-484, Jan. 2014.

KESTING, Peter; ULHØ, John; SONG, Lynda Jiwen; NIU Hongyi. The impact of leadership styles on innovation management: a review and a synthesis. **Journal of Innovation Management**, Porto, v. 3, n. 4, p. 22-41, Jan. 2016.

KHAJEH, Ebrahim H. A. Impact of leadership styles on organizational performance. **Journal of Human Resources Management Research**, Bratislava, v. 2018, n. 1, p. 1-10, Oct. 2018.

KHAN, Muhammad Saqib et al. The styles of leadership: a critical review. **Public Policy and Administration Research**, Thousand Oaks, v. 5, n. 3, p. 87-92, 2015.

KING, Albert. Evolution of leadership theory. **Vikalpa: The Journal for Decision Makers**, Ahmedabad, v. 15, n. 2, p. 43-56, Apr. 1990.

LEITHWOOD, Kenneth. The move toward transformational leadership. **Educational Leadership**, Alexandria, v. 49, n. 5, p. 8-12, Feb. 1992.

LEWIN, Kurt; LIPPITT, Ronald; WHITE, Ralph. Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". **The Journal of Social Psychology, S.P.S.S.I. Bulletin**, Abingdon-on-Thames, v. 10, n. 2, p. 271-299, May 1939.

LUKOWSKI, Wojciech. The impact of leadership styles on innovation management. **Marketing of Scientific and Research Organizations**, Warsaw, v. 24, n. 2, p. 105-136, Jun. 2017.

NANJUNDESWARASWAMY, Terakanambi; SWAMY, Devappa. Leadership styles. **Advances in Management**, Bingley, v. 7, n. 2, p. 57-62, Feb. 2004.

ODUMERU, James; IFEANYI, George. Transformational vs. transactional leadership theories: evidence in literature. **International Review of Management and Business Research**, Peshawar, v. 2, n. 2, p. 355-361, Jun. 2013.

OMOLAYO, Bunmi. Effect of leadership style on job-related tension and psychological sense of community in work organizations: a case study of four organizations in Lagos State, Nigeria. **Bangladesh e-Journal of Sociology**, Dhaka, v. 4, n. 2, p. 30-37, Jul. 2007.

PEDRUZZI JUNIOR, Aloir et al. Liderança: evolução das suas principais abordagens teóricas. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 10., 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: CNEG, 2014. p. 1-13.

RAJBANSHI, Bijendra. Impact of laissez-faire, transactional and transformational leadership. **Journal of Bussiness and Finance in Emerging Markets**, Surabaya, v. 2, n. 2, p. 56-67, Nov. 2020.

RAZA, Shaukat; SIKANDAR, Asma. Impact of leadership style of teacher on the performance of students: an application of hersey and blanchard situational model. **Bulletin of Education and Research**, Lahore, v. 40, n. 3, p. 73-94, Dec. 2018.

ROBERT, Vérinique; VANDENBERGHE, Christian. Laissez-faire leadership and affective commitment: the roles of leader-member exchange and subordinate relational self-concept. **Journal of Business and Psychology**, New York, v. 36, n. 4, p. 533-551, Jun. 2020.

ROCHA, Alessandro; LOPES, Karen; RANGEL, Djalma. Estilos de liderança e sua aplicação nas organizações públicas: um estudo de caso do IFMG/GV. In: ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (EBAP), 6., 2019, Salvador. **Anais...** Salvador: SBAP, 2019. p. 1-11.

SADEGHI, Amir; PIHIE, Zaidatol. Transformational leadership and its precictive effects on leadership effectiveness. **International Journal of Business and Social Science**, New York, v. 3, n. 7, p. 186-191, Apr. 2012.

SANDELL, Kyle James. **Transformational leadership, engagement, and performance**: a new perspective. 2012. 97 f. Tese (Mestrado em Psicologia) – Departamento de Psicologia da Universidade do Colorado, Universidade do Colorado, 2012.

VAL, Carlin; KEMP, Jess. Leadership styles. **pathways**: the ontario journal of outdoor education, Kingston, v. 24, n. 3, p. 28-31, Mar./Jun. 2012.

VIZEU, Fabio. Uma aproximação entre liderança transformacional e teoria da ação comunicativa. **Revista Administrativa Mackenzie**, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 53-81, jan./fev. 2011.

WARRICK, Don. Leadership styles and their consequences. **Journal of Experiential Learning and Simulation**, Thousand Oaks, v. 3, n. 4, p. 155-172, Dec. 1981.

YAMMARINO, Francis; SPANGLER, William; BASS Bernard. Transformational leadership and performance: a longitudinal investigation. **The Leadership Quarterly**, v. 4, n. 1, p. 81-102, Mar./May 1993.

ZACARRO, Stephen; RITTMAN, Andrea; MARKS, Michelle. Team leadership. **The Leadership Quarterly**, Amsterdam, v. 12, n. 4, p. 451-483, Dec./Mar. 2011.

ANEXO I – QUESTÕES COLOCADAS

Caracterização da amostra	Q1: Instituição de Ensino
	Q2: Gênero
	Q3: Idade

Q4: Qual o estilo de liderança que considera predominante na sua Instituição de Ensino.

Q5: Considera que o estilo de liderança identificado por si nos seus docentes lhes permite obter desempenhos eficazes por parte dos alunos.

Estilo de liderança	Questão	Autores
Autocrático	Q6: Os seus docentes impõe a sua vontade não lhe atribuindo margem de participação quando define tarefas a realizar.	Omoloyo (2007); Lewin, Lippit e White (1939)
	Q7: Sente insatisfação, elevados níveis de desconforto, e insegurança quando tem os seus docentes por perto.	Lewin, Lippit e White (1939)
	Q8: Os seus docentes passam uma imagem de figura de autoridade.	Warrick (1981); Lewin, Lippit e White (1939); Omoloyo (2007); Iqbal et al. (2021)
	Q9: Sente desmotivação na sequência de falta de reconhecimento por parte do seu docente.	Warrick (1981); Kaleem, Asad e Khan (2016); Lewin, Lippit e White (1939)
	Q10: Sente que o seu docente está mais focado na obtenção de resultados em números visíveis do que no verdadeiro conhecimento que você retém.	Kaleem, Asad e Khan (2016); Lewin, Lippit e White (1939)
Democrático	Q11: Os seus docentes tomam em consideração a sua opinião na determinação de tarefas a realizar.	Kaleem, Asad e Khan (2016); Lewin, Lippit e White (1939); Warrick (1981)
	Q12: Os seus docentes dão abertura para que se sinta confortável em partilhar a sua opinião sobre melhorias acerca do modo de funcionamento da aula e métodos de avaliação.	Warrick (1981); Kaleem, Asad e Khan (2016); Lewin, Lippit e White (1939)
	Q13: Os seus docentes incentivam o desenvolvimento de uma comunicação ativa entre os membros da sua turma e o próprio.	Warrick (1981); Kaleem, Asad e Khan (2016); Lewin, Lippit e White (1939)

<i>Laissez-faire</i>	Q14: Considera que os seus docentes se limitam a transmitir a informação e o material essencial à realização de tarefas.	Lewin, Lippit e White (1939)
	Q15: Os seus docentes dão-lhe margem de liberdade para escolher quais tarefas pode realizar e através de que meios.	Yammarino, Spangler e Bass (1993); Iqbal et al. (2021); Lewin, Lippit e White (1939)
	Q16: Considera que o seu líder transmite uma ideia de figura de autoridade, atuam de forma a inculcar respeito	Iqbal et al. (2021)
	Q17: Os seus docentes agem de forma a evitar tomar decisões.	Yammarino, Spangler e Bass (1993); Iqbal et al. (2021); Lewin, Lippit e White (1939)
	Q18: Os seus docentes apenas interagem consigo ou com outro membro da tua turma quando são feitas questões pertinentes.	Lewin, Lippit e White (1939)
	Q19: Considera que os seus docentes exibem uma imagem de poder e confiança.	Iqbal et al. (2021)
Transacional	Q20: Os seus docentes atribuem recompensas na sequência de desempenhos excelentes (recompensas que podem ser: o reconhecimento do seu desempenho perante o resto dos membros da sua turma, ou perante outros docentes; atribuir felicitações na sequência de melhores resultados obtidos em exames ou testes).	Leithwood (1992); Odumeru e Ifeanyi (2013); Couto-De-Sousa e Tomei (2008)
	Q21: Os seus docentes adotam uma postura extremamente atenta relativamente a dúvidas que possam surgir entre os membros da sua turma – mantém-se a par das dificuldades que surgem.	Odumeru e Ifeanyi (2013); Couto-De-Sousa e Tomei (2008)
	Q22: Os seus docentes não adotam novos métodos de ensino, procurando manter as coisas como elas se encontram, não adotam uma visão de mudança em relação ao futuro.	Yammarino, Spangler e Bass (1993)

Transformacional	Q23: Admira os seus docentes no exercício das suas funções.	Sandell (2012); Ghasabeh, Soosay e Reaiche (2015); Nanjundeswaraswamy e Swamy (2014)
	Q24: A metas estabelecidas pelos seus docentes são ambiciosas e desafiam-no a querer dar o melhor de si.	Sandell (2012); Ghasabeh, Soosay e Reaiche (2015); Bass (1997)
	Q25: Os seus docentes incentivam-no a ser criativo e inovador na forma como realiza as suas tarefas e resolve os problemas.	Sandell (2012); Ghasabeh, Soosay e Reaiche (2015); Bass (1997)
	Q26: Os seus docentes conseguem alterar a sua maneira de pensar nos problemas.	Nanjundeswaraswamy e Swamy (2014); Vizeu (2011); Bass (1997)
	Q27: Os seus docentes atuam como mentores, e preocupam-se com as necessidades individuais de cada membro da sua turma.	Sandell (2012); Ghasabeh, Soosay e Reaiche (2015); Bass (1997)
	Q28: O seu docente, em contexto de sala de aula, incentiva a criatividade e inovação.	Sandell (2012); Ghasabeh, Soosay e Reaiche (2015); Bass (1997)
Desempenho	Q29: Considera que os seus docentes assumem um papel central na motivação e satisfação dos alunos.	Adhikary (2017)
	Q30: Considera que o desempenho da sua tua turma reflete o comportamento adotado pelos seus docentes em contexto de sala de aula.	Adhikary (2017)
	Q31: Acredita que a adoção de um estilo de liderança eficaz por parte dos seus docentes pode melhorar o desempenho do grupo de alunos em que se insere.	Adhikary (2017)
	Q32: “Considera que o estilo de liderança dos seus docentes é um fator-chave para aumentar a eficiência do processo de ensino/aprendizagem”.	Adhikary (2017)

FONTE: Os autores (2022)

Q33: Na sua opinião enquanto aluno, qual dos seguintes estilos de liderança seria mais eficaz para a melhoria do desempenho dos alunos:

1. Um estilo de liderança autocrático – onde o seu docente não tomaria em consideração a sua opinião para a tomada de decisões, não lhe daria liberdade para escolher como deve executar as suas tarefas.
2. Um estilo *laissez-faire*: em que o seu docente lhe daria liberdade total para tomar as decisões que entender em relação às tarefas a realizar. O trabalho do seu docente limitar-se-ia á disponibilização de informação e material de estudo, e este apenas interviria se tal fosse solicitado e pertinente.
3. Um estilo democrático: em que o seu docente procuraria debater consigo e restantes membros da sua turma, e potenciaría um ambiente de comunicação aberta entre todos.
4. Um estilo transaccional: em que o seu docente o motivaria no sentido de um bom desempenho em troca de recompensas (mérito), e desincentivaria os maus desempenhos através da aplicação de sanções a quem os demonstrasse. Este docente estaria atento a todas as dúvidas que surgissem no contexto de sala de aula.
5. Um estilo transformacional: em que o seu docente estabelece metas ambiciosas, e incentiva a sua criatividade e inovação, e que se preocupa com as necessidades individuais de cada um dos membros da sua turma. Um docente que o incentiva a dar o melhor de si e até a superar as suas próprias expectativas.