

**UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE
UNIDADE HIGIENÓPOLIS**

**LUCAS RYUJI MIYOSHI WATANABE
LUÍS EDUARDO GODA
MARIA FERNANDA D'ANDREA MARCOLINO**

**ESTUDO BIBLIOMÉTRICO SOBRE OS ESTILOS DE LIDERANÇA DE DOCENTES
UNIVERSITÁRIOS ENTRE 2012 E 2022**

**SÃO PAULO
2022**

LUCAS RYUJI MIYOSHI WATANABE
LUÍS EDUARDO GODA
MARIA FERNANDA D'ANDREA MARCOLINO

ESTUDO BIBLIOMÉTRICO SOBRE OS ESTILOS DE LIDERANÇA DE DOCENTES
UNIVERSITÁRIOS ENTRE 2012 E 2022

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, da Universidade Presbiteriana Mackenzie, Unidade Higienópolis de São Paulo, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração

Orientadora: Prof.^a Dr.^a. JAMILLE BARBOSA CAVALCANTI PEREIRA

SÃO PAULO
2022

RESUMO

Este artigo teve por objetivo realizar uma análise das publicações realizadas entre 2012 a 2022 acerca dos “Estilos de Liderança” de docentes universitários. Para isto, foi feita uma pesquisa bibliométrica nas bases de dados Capes e Scielo de artigos que contivessem o tema estilos de liderança de docentes nos títulos, nos resumos e nas palavras-chave dos periódicos existentes nestas plataformas. Com estes critérios, foram selecionados sete artigos, estes foram analisados a partir de sete categorias: nome do periódico, ano de publicação, autor, instituição de ensino, teoria de liderança abordada, tipo e método de pesquisa). Os resultados mais relevantes revelaram que a abordagem baseada nos Estilos de Liderança Transacional, Transformacional e *Laissez Faire* foi a mais utilizada nas pesquisas já realizadas, e, para além disto, percebeu-se que este tema vem sendo mais explorado em universidades públicas situadas nas regiões Sul e Sudeste do país. Espera-se que esse levantamento possa demonstrar o cenário da produção científica sobre os estilos de liderança dos docentes e proporcionar a reflexão sobre os possíveis cursos e limitações no contexto educacional e de pesquisas acadêmicas.

Palavras-Chave: Liderança, Estilos de Liderança, Liderança de Docentes.

ABSTRACT

This article aimed to carry out an analysis of publications published between 2012 and 2022 on the “Leadership Styles” of university professors. For this, a bibliometric search was carried out in the Capes and Scielo databases of articles that contained the theme of leadership styles of teachers in the titles, abstracts and keywords of the journals existing on these platforms. With these criteria, seven articles were selected, these were analyzed from six categories: journal name, author, teaching institution, leadership theory addressed, type and research method). The most relevant results revealed that the approach based on the Transactional, Transformational and Laissez Faire Leadership Styles was the most used in the researches already carried out, and, in addition, it was noticed that this theme has been more explored in public universities located in the regions South and Southeast of the country. It is hoped that this survey can demonstrate the scenario of scientific production on the leadership styles of teachers and provide reflection on the possible courses and limitations in the educational context and academic research.

Keywords: Leadership, Leadership Styles, University Professors Leadership.

1. INTRODUÇÃO

De acordo com Behnke (2014), a liderança consiste na técnica de influenciar os outros em decorrência do poder e da capacidade do líder, que por meio do diálogo, dos exemplos e das atitudes, ajuda os liderados a alcançarem objetivos pré-estabelecidos. Este constructo é de grande relevância não só no contexto organizacional, mas também no educacional.

Considerando o contexto universitário, os estudos sobre os estilos de liderança dos docentes ganham relevância na medida em que revelam dados sobre a postura dos professores em sala de aula, que pode ou não influenciar o processo de aprendizagem dos seus alunos. Segundo Robbins (2005), a liderança de docentes vem sendo frequentemente discutida no meio acadêmico, despertando o interesse de pesquisadores em estudos que busquem mensurar as dimensões básicas da atitude do líder.

O estudo sobre a liderança de docentes tem a sua importância no contexto das instituições de ensino superior, não somente para ajudá-las a desenvolverem processos mais efetivos de contratação e seleção, assim como de capacitação dos seus docentes (LIZOTE; VERDINELLI; TERRES; e SAUER CAMOZZATO, 2018), mas para além disto, os dados obtidos contribuem para o entendimento e a compreensão dos estilos de líderes que os professores desempenham que por sua vez, podem trazer um diferencial para a instituição em que trabalham, quando comparada às demais do mesmo setor (RODRIGUES, SILVA, DE SOUSA; FRADE, 2019).

Os estudos que permitem a compreensão das ações dos indivíduos que exercem a liderança junto aos seus liderados são normalmente amparados por teorias clássicas, entre elas destacam-se: Teoria do Grid Gerencial (BLAKE; MOUTON, 1964); Teoria dos Estilos de Liderança Transformacional (BURNS, 1978, BASS; AVOLIO, 1994), Transacional e Laissez Faire (BASS; AVOLIO, 1994); Teoria do Estilo de Liderança Contingencial (FIEDLER, 1967) e Teoria dos Estilos de Liderança Situacional (HERSEY; BLANCHARD, 1969). Cada uma destas abordagens revela contribuições importantes sobre as características comportamentais dos indivíduos que exercem o papel de líderes, que por sua vez, podem e devem ser discutidas sobre o que está sendo praticado e o que pode ser melhorado.

Após realizar uma revisão bibliográfica de estudos publicados sobre os estilos de liderança de docentes universitários no Brasil é possível localizar um contingente de sete artigos. Trata-se de um número de estudos relevantes entre os anos de 2012 a 2022, mas não há nenhum estudo que os tenha classificados e sistematizados, na intenção de identificar em que regiões do Brasil estes estudos foram feitos, em quais universidades, quais os pesquisadores de maior relevância, quais as abordagens teóricas que foram mais e menos utilizadas, quais os tipos e os métodos de pesquisa mais utilizados e, finalmente, quais os resultados que foram obtidos.

Visando preencher este *gap*, esta pesquisa foi realizada a fim de responder ao seguinte problema de pesquisa: quais as principais características dos estudos realizados sobre os estilos de liderança de docentes universitários que atuam no contexto educacional brasileiro entre 2012 e 2022?

Esta pesquisa teve como objetivo geral desenvolver um estudo bibliométrico para identificar e analisar os estilos de lideranças predominantes de docentes universitários que atuaram no contexto educacional brasileiro entre 2012 e 2022. Por objetivos secundários, pretendeu-se verificar: a) quais os principais periódicos (revistas) e ano em que foram publicados estudos sobre o tema em questão, b) quais os principais pesquisadores e as principais universidades que produziram pesquisas com este enfoque; c) quais os principais tipos e métodos de pesquisas adotados, d) quais as principais teorias sobre estilos de liderança adotadas e finalmente, e) quais os principais resultados obtidos.

Espera-se que os resultados a serem apresentados contribuam efetivamente com o desenvolvimento de estudos sobre os estilos de liderança, especialmente os focados nos docentes universitários, pois entende-se que o processo de aprendizagem de alunos universitários pode ser influenciado pelos seus professores. Assim como, ajudem as universidades (públicas e privadas) a pesquisarem mais este assunto visando discutir e melhorar o processo de liderança dos seus docentes.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. A IMPORTÂNCIA DOS ESTILOS DE LIDERANÇA DOS DOCENTES

Como bem declara Jesuíno (2005) um educador que é líder pode ser considerado uma figura visionária, pois ele possui a capacidade de planejamento e comprometimento com as suas atividades. Este deve observar, frequentemente, o comportamento pessoal e interpessoal de seus alunos, buscando identificar nestes os seus pontos fortes e os seus pontos fracos, direcionando-os a busca de melhorias contínuas, tanto no aspecto acadêmico quanto no comportamental. Segundo este autor o professor deve auxiliar o aluno nas mudanças que se façam necessárias para que ele possa alcançar os seus objetivos e é justamente o alcance deste objetivo que o faz ser também um líder.

O estudo sobre os estilos de liderança de professores universitários ganha relevância especial, pois estes contribuem significativamente para a formação do pensamento crítico dos alunos, e, posteriormente, para o seu ingresso no mercado de trabalho (RODRIGUES et al. 2019). Como declaram estes autores, em se tratando dos estilos de liderança dos professores, é possível que eles possam influenciar diretamente nas atitudes futuras dos alunos, portanto, o interesse dos docentes em questões de liderança, no intuito de obter o melhor ambiente de trabalho pode gerar uma máxima eficiência e eficácia dos seus alunos.

Silva et al. (2020) ressalta que nas Instituições de Ensino Superior os docentes assumem uma posição central, sendo eles o principal veículo de transmissão do conhecimento e como tal, as atitudes e os comportamentos que estes adotam em contexto de sala de aula são entendidos como verdadeiros parâmetro, pois estes são como mentores, isto porque, a forma como os docentes agem pode afetar a motivação, a satisfação e o desempenho dos seus alunos. Para esta autora, os docentes são os que incitam o debate crítico e trabalham as dúvidas dos seus discentes para torná-los mais envolvidos com o conhecimento, portanto, os docentes devem ser entendidos como líderes de turmas.

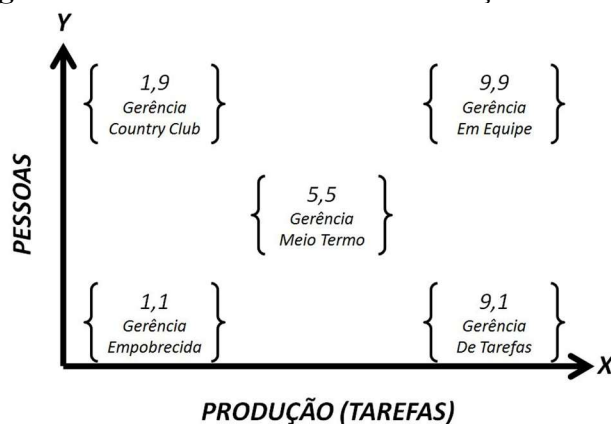
Sousa (2021) enfatiza ainda que os docentes vistos como líderes são figuras cruciais para a obtenção de resultados de sucesso no processo de aprendizagem em uma universidade, por isso, se faz necessário conhecer os estilos de liderança que estes adotam para que seja possível identificar a performance desejável dos alunos em sala de aula.

2.2. ABORDAGENS SOBRE OS ESTILOS DE LIDERANÇA

2.2.1. Estilos de Liderança Baseados na Teoria do Grid Gerencial

Uma das abordagens clássicas acerca de estilos de liderança decorre da Teoria do Grid Gerencial. Esta foi desenvolvida em 1964 por Robert R. Blake e Jane S. Mouton por meio de uma representação gráfica entre duas preocupações comuns em empresas possuem que o eixo Y (pessoas) e o eixo X (tarefas) (Ver Figura 1). Segundo estes pesquisadores, o comportamento do líder deve ser baseado nas orientações desses dois eixos, que lhe permitirá desenvolver ações de modo assertivo, com chances de alcançar melhores resultados.

Figura 1. Modelo de Estilos de Liderança do Grid Gerencial



Fonte: BLAKE; MOUTON (1964)

Segundo Blake e Mouton (1964) pelo Grid Gerencial é possível identificar quatro estilos de liderança: a inexistente (ou empobrecida), a autocrática (ou de tarefas), a paternalista (clube) e a liderança eficaz (em equipe).

- Liderança inexistente: sob este estilo o líder não é eficiente, por não se preocupar com os liderados e por não ativar o papel dos liderados quanto às tarefas a desenvolver para a geração de resultados;
- Liderança autocrática: sob este estilo o líder toma todas as decisões de acordo com a sua visão e com os seus entendimentos não dando liberdade aos seus liderados para opinarem sobre algum assunto que possa vir ser benéfico. Este é um estilo muito rígido e não dá opções de escolha para os liderados tomarem decisões em conjunto. A figura do “chefe” se sobressai e as pessoas recebem ordens, com pouco espaço para questionamentos ou sugestões (SEBRAE, 2022);
- Liderança paternalista: sob este estilo o líder busca gerenciar sua equipe por meio de uma relação paternal, esta cria um ambiente ao qual deixa os seus liderados confortáveis e acredita que isso é o caminho para que atinja os resultados com excelência. Apesar de gerar um ambiente organizacional muito bom para os membros da equipe, por um outro aspecto, este não gera resultados para a organização, além disto, pode gerar diversos conflitos e criar um aumento na ansiedade pela falta de direcionamento e aumentar a rotatividade da empresa.
- Liderança eficaz: sob este estilo o líder se utiliza dos seus conhecimentos e de suas vivências para trazer resultados para a instituição onde trabalha, de acordo com a realidade da empresa e do mercado, mas também dá espaço para ouvir os liderados e atender as suas satisfações.

2.2.2. Estilo de Liderança Baseados na Teoria Contingencial

A Teoria contingencial foi elaborada por Fiedler (1967) e como destaca Jesuíno (2005) esta apresenta dois estilos de liderança a partir de diferentes situações: um voltado para as tarefas e o outro voltado para o relacionamento, com vista a determinar quais as contingências que tornam eficaz um ou outro estilo.

De acordo com Fiedler, 1965 um estilo individual de liderança depende da personalidade do líder, que não muda e neste sentido, o estilo certo deve ser adequado à situação certa, ou seja, às demandas dos liderados. Para este autor um líder pode se encaixar em um determinado perfil: não amigável - amigável, não cooperativo - cooperativo; introvertida –

extrovertido, no que significa que a motivação primária do líder poder ser direcionada a ter uma relação mais de perto com o grupo ou orientado para as tarefas (JESUÍNO, 2005).

A Teoria Contingencial defende que é importante considerar as situações favoráveis ou variáveis do meio envolvente onde o líder consegue exercer influência sobre o grupo. Neste sentido, torna-se importante considerar três fatores contingenciais a considerar são: (i) relação líder – membros - o grau de confiança, confiança e respeito que os seguidores têm para com o líder; (ii) estrutura das tarefas – o grau de formalização e dos procedimentos operativos standards na atribuição do trabalho e; (iii) Poder formal- o líder influencia toda as atividades baseadas em poder como a contratação, o despedimento, a disciplina, as promoções e os aumentos salariais.

A partir dos três fatores contingenciais apresentados anteriormente é possível identificar oito diferentes situações ou estilos de liderança (MITCHELL et al., 1970), retratados no Quadro 1 e designados por Fiedler como octantes. E como destaca este autor, cada situação de liderança resultante destas variáveis contingenciais pode ser classificada de “muito favorável”, “favorável” e “não favorável” para o líder. Estas situações diferem no que diz respeito ao nível pelo qual os líderes podem influenciar e controlar os seus membros.

Figura 2: Situações derivadas dos três fatores de controle e influência do líder

Situação	Relação líder - membros	Estrutura das tarefas	Posição do Poder
1	Boa	Estruturado	Forte
2	Boa	Estruturado	Fraco
3	Boa	Não estruturado	Forte
4	Boa	Não estruturado	Fraco
5	Fraca	Estruturado	Forte
6	Fraca	Estruturado	Fraco
7	Fraca	Não estruturado	Forte
8	Fraca	Não estruturado	Fraco

Fonte: MITCHELL et al. (1970)

As investigações baseadas na Teoria Contingencial têm evidenciado que os líderes orientados para as tarefas tendem a ter um desempenho melhor nas situações que oferecem um nível muito alto ou muito baixo de controlo e influência, ou seja, nas situações 1, 2 e 8; já os líderes orientados para as relações humanas tendem a ter um melhor desempenho nas situações que os permite um controlo e uma influência moderados (situação 4, 5 e 6) (MITCHELL et al., 1970). Como destaca este autor, se um estilo individual de liderança ajustar a uma categoria apropriada do modelo, o líder será eficiente e se o estilo individual não se ajustar a categoria adequada, o líder não será eficiente, ou seja, os líderes devem ser colocados nas situações que ajustam aos seus estilos de liderança.

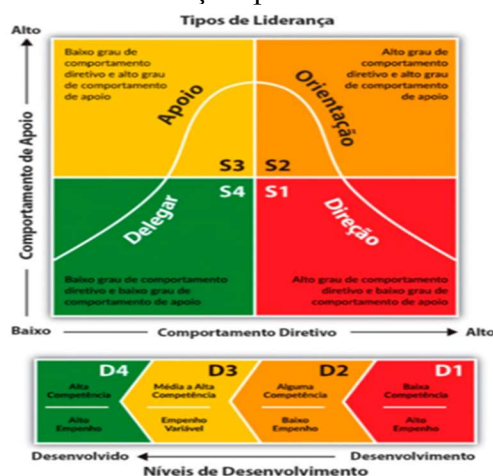
Nos casos em não seja possível colocar o líder na situação que ajusta ao seu estilo de liderança, a alternativa de acordo com Fiedler, 1965 é “construir o trabalho para ajustar ao líder”, pois melhorar o desempenho da liderança tentando modificar as personalidades individuais é algo difícil e muito incerto (LEISTER et al., 1977). Neste sentido, prevalece nesta teoria o pressuposto de que é mais fácil mudar a situação do que mudar o estilo de liderança dos líderes, “construir” consiste em aumentar ou diminuir a “favorabilidade” das situações para a situação que se adequa ao líder (JAGO, 1982).

2.2.3. Estilo de Liderança Situacional

A Teoria da Liderança Situacional é um modelo elaborado por Hersey e Blanchard, na década de 80, que permite identificar o perfil do liderado, considerando o desempenho atual nas atividades desenvolvidas, não pela pessoa que é ou no seu potencial, mas a partir do conhecimento de diversos perfis de liderança possíveis para usá-los, nos momentos mais oportunos de acordo com o nível de maturidade dos seus liderados quanto ao relacionamento e quanto ao desenvolvimento de tarefas (QUAGLIO; CASTRO; RODRIGUES; CONTIN; 2015).

Segundo Hersey e Blanchard, 1986 o nível de maturidade dos colaboradores assume quatro estágios distintos: D1 (baixa): pessoas que demonstram baixa capacidade de execução de tarefas e pouca vontade de assumirem responsabilidades (baixa capacidade e motivação); D2 (baixa a moderada): pessoas ainda com certa deficiência a capacidade de execução, as que demonstram boa vontade. Têm motivação, mas ainda carecem de certas competências para realizarem as tarefas e assumirem um nível mais elevado de responsabilidades (baixa capacidade e alta motivação); D3 (moderada a alta): pessoas com bastante capacidade de execução de tarefas, mas com certa instabilidade no grau de motivação, nem sempre atendendo com boa vontade às solicitações do líder (alta capacidade e baixa motivação); D4 (alta): pessoas com elevada capacidade e competência para a realização de tarefas e com muita vontade de cumprir suas responsabilidades (alta capacidade e motivação). Para os autores, esses estágios distintos de maturidade sob a influência da liderança situacional, interferem nas formas de pensar e agir do líder para alcançar o sucesso na gestão de pessoas.

Figura 3: Estilos de Liderança a partir da Teoria Situacional



Fonte: QUAGLIO et. al. (2015).

De acordo com a Teoria Situacional o líder deve procurar conhecer mais de perto o perfil de cada liderado, conhecendo-os na forma de pensar e agir, buscando compreender o comportamento de cada membro da equipe para potencializar as capacidades de cada um, visando sempre alcançar os resultados esperados pela organização.

A Liderança Situacional parte da premissa de que sobre pessoas com pouca capacidade e disposição (S1) é preciso mais controle e estruturação das tarefas. Conforme a pessoa vai se capacitando (S2), o controle deverá ir diminuindo e o apoio socioemocional deverá ir aumentando. Quando a capacidade e a disposição se tornarem maiores (S3), o líder

deverá diminuir ainda mais esse controle e, paralelamente, seu comportamento de relacionamento. Por fim, para as pessoas com alta maturidade (S4), já não é mais necessário o apoio emocional. São pessoas que prezam pela autonomia. Sentem-se satisfeitas quando as tarefas e as decisões são deixadas sob suas responsabilidades.

2.2.4. Estilos de Liderança Transformacional, Transacional e *Laissez Faire*

Burns (1978, p. 273) define liderança por um “processo recíproco de mobilização por pessoas com certos motivos e valores, vários econômicos, políticos e outros recursos, num contexto de competição ou conflito, com a finalidade de concretizar objetivos independentes ou partilhados entre líderes e seguidores”. Este autor foi considerado o precursor para a definição dada aos conceitos de liderança transacional e transformacional e *Laissez Faire* que ganharam evidência na academia e no mundo corporativo no final do século XX, que serão descritas a seguir.

2.2.4.1. A Liderança Transformacional

Silva et al. (2017) destacam que o conceito de liderança transformacional trazido por Burns, em 1978, foi embasado na teoria da hierarquia das necessidades de Maslow e nas ideias de Kolberg sobre o desenvolvimento moral e influenciado pela crise política, econômica e social ideológica nos Estados Unidos.

A liderança transacional é pautada na execução da tarefa promovendo a interação entre o líder e o liderado apresentando maiores níveis de resultados em desempenho com tarefas a serem realizadas do que em grupos que tem como líder uma liderança transformacional, dependendo do quão hábil o líder é para responder às expectativas por aqueles que são liderados tendo um ideal de inspirar e motivar seus liderados a aperfeiçoar seus próprios interesses para o bem da organização, alterando sua visão sobre as coisas ajudando-os a pensar nos problemas de uma nova forma. São capazes de estimular a entregarem o máximo de si para alcançar os objetivos da equipe quanto a organização. No modelo transacional o líder e o liderado estão em harmonia, onde o liderado dirige-se de maneira direta ao líder caso ocorra algum problema no projeto. Um líder pratica a gestão por exceção quando permite que seus subordinados continuem a execução das tarefas conforme acordadas sem interferir até que surjam problemas ou padrões não atendidos, quando isso ocorre, o líder intervém para fazer correções. (BASS et al., 2009)

De acordo com Godoy e Mendonça (2020. p. 745) “o líder transformacional afeta positivamente o comprometimento organizacional, gera impactos positivos na produtividade, no compromisso, no bem-estar dos liderados, altera o desempenho do trabalhador diante das demandas da organização e inspira e estimula intelectualmente os liderados”.

A liderança transformacional é um estilo de liderança cooperativa, onde os líderes motivam os seus liderados a entregarem resultados, os líderes têm esse impacto pois tem um impacto emocional nos mesmos disponibilizando uma visão do futuro acabando por motivá-los, demonstrando de em suma importância o carisma, a inspiração e a estimulação intelectual por parte do líder em relação com seus liderados, promovendo uma função adaptativa que auxilia na mudança e no desenvolvimento próprio de seus discentes. Além disso, o senso de prosperidade na desenvoltura de projetos pode minimizar a relação negativa do desempenho no projeto, auxiliando assim na diminuição do estresse no ambiente.

O perfil do líder transformacional incentiva os funcionários a buscar uma conduta inovadora, estimulando a capacidade que estes têm de criar, introduzir, desenvolver e realizar novas ideias em seu dia a dia, de forma a lidar proativamente com sua carga de trabalho (PRABOWO et al., 2018).

Entende-se atualmente que o líder transformacional tem grande impacto no sentimento do trabalhador quanto à autonomia e o pertencimento a um grupo, reconhecendo bons relacionamentos e sentindo-se valorizado e integrado ao ambiente de trabalho.

Segundo Oliveira et al. (2021, p. 3): a liderança transformacional é um estilo de liderança que estabelece um alto nível de desempenho organizacional. Várias análises empíricas foram executadas já que os seus resultados podem ser excessivamente importantes para o desenvolvimento efetivo das organizações. Oliveira et al. (2021) no artigo que dizem:

A teoria da liderança transformacional é um método no qual os líderes e liderados ajudam mutuamente a aumentar a motivação e o comportamento ético. Nesta teoria, todos dentro de um grupo trabalham para atingirem o mesmo objetivo, sendo que a mudança e capacidade de adaptação são algumas das principais características da liderança transformacional (HUNT; FEDYNICH, 2019).

A liderança transformacional é uma variedade da liderança visionária, pela qual os líderes acabam por influenciar os seus colaboradores a realizar as expectativas necessárias. Os líderes que utilizam do meio transformacional acabam por influenciar os seus cooperantes, pois acabam tendo um impacto emocional nos mesmos, disponibilizando uma perspectiva de um possível futuro, acabando por motivá-los (KHAN et al., 2010)

De acordo com Afriyie et al. (2019), um estilo de liderança transformacional inspira desenvolvimento pessoal, visão compartilhada e incentiva o pensamento criativo nos funcionários de uma organização, melhorando o desempenho individual de todos e da própria organização.

2.2.4.2. A Liderança Transacional

O termo de liderança transacional surgiu, quando Bass e Avolio (1997) avançaram os estudos decorrentes do Bass (1985) e propuseram três estilos de liderança, sendo eles: a liderança transacional, a liderança transformacional e a *laissez – faire*.

Para Bass (1999), a liderança transacional incide no esclarecimento do papel e dos requisitos das tarefas dos liderados, bem como na atribuição de recompensas e de castigos pelo seu desempenho efetivo. Daí que este tipo de líder conduza e motive os seus liderados através do processo de troca, de transação (recompensa/desempenho).

Henrique et al. (2008) destaca que o líder transacional é aquele que estabelece com os seus seguidores uma relação de troca, uma espécie de acordo em que lhes dá o que pretendem em troca do que ele deseja, definindo e distribuindo as tarefas necessárias para a prossecução dos objetivos traçados. Ainda, os líderes recompensam os seguidores em função do seu desempenho, sendo que as recompensas são frequentemente mais extrínsecas do que intrínsecas.

A liderança transformacional é quase uma contraposição à liderança transacional. O líder, nesse caso, cumpre mais o papel de chefe. As demandas e cobranças são altas, mas o suporte aos funcionários é pequeno, quase não há autonomia, as decisões são tomadas *top-down* e a equipe deve obedecer às regras rígidas para cumprir as metas determinadas. Este estilo de liderança pressupõe duas componentes essenciais: o reforço de contingência e a gestão por exceção.

I. Reforço de contingência

O reforço de contingência é a utilização constante dos processos de reforço positivo ou negativo, enquanto instrumento privilegiado de motivação. Quando o subordinado cumpre com o combinado, o líder recompensa-o e não impõe um reforço adverso. Quando tal não acontece,

o líder aplica um reforço de contingência negativo. O ciclo objetivo – desempenho – reforço é um passo necessário e suficiente para o desenvolvimento do subordinado e da organização. É de referir que tais ciclos podem constituir-se como experiências auto reforçadoras de comportamentos.

II. Gestão por exceção

Quando pratica a gestão por exceção, o supervisor só intervém quando as coisas correm mal ou os níveis inicialmente previstos não estão a ser atingidos. Evita dar instruções se os procedimentos utilizados funcionarem, permitindo que os subordinados continuem a exercer as funções como sempre o fizeram. Este tipo de gestão dá ênfase ao gestor enquanto controlador.

2.2.4.3. A Liderança *laissez-faire*

Segundo Góis (2011), a liderança *laissez-faire* se caracteriza por uma certa apatia, por parte dos líderes, face aos problemas atuando apenas quando os problemas se agravam. Caracteriza-se pela inexistência de comportamentos de liderança. Os líderes evitam envolver-se em assuntos importantes, estão ausentes quando são necessários e evitam tomar decisões.

Ao contrário das lideranças transformacional e transacional, aqui não é possível encontrar um ambiente de trabalho com objetivos definidos, pois o líder não assume qualquer plano de ação e adia tomar decisões importantes, ignorando as suas responsabilidades e autoridade. Nesse estilo de atuação, “o líder evita se envolver quando surgem questões importantes” (BASS; RIGGIO, 2006, p.19).

O estilo de liderança de *laissez-faire* é predominado pela autonomia de seus liderados, dando a eles poder quase que total nas decisões sobre os projetos, o líder só se opõe se consultado, isso afeta de forma direta na execução do trabalho, podendo acarretar um desempenho negativo por não ter tido o apoio do líder no surgimento de algum problema, não tendo uma satisfação positiva por parte dos discentes, pois não estabelece um nível de confiança e segurança que estimule um compromisso com seus liderados.

Neste tipo de liderança não persiste a autoridade direta de líder para liderar, participando apenas quando solicitado, dando liberdade quase que total para seus liderados executarem tarefas, afetando diretamente na conclusão do resultado do projeto, tendo muitas vezes um desempenho negativo podendo se explicar pelo fato de não se ter o apoio do líder quando surge algum problema. Este estilo tem um impacto negativo no nível de satisfação por parte dos colaboradores, pois não permite desenvolver níveis de confiança e segurança que estimulem o compromisso dos colaboradores com a organização (BAIG et al, 2021).

As dimensões que caracterizam a liderança *laissez-faire* são a gestão por exceção passiva e a categoria *laissez-faire*. A gestão por exceção passiva possui o aspecto da liderança *laissez-faire* que se caracteriza por uma espécie de inatividade face aos problemas por parte dos líderes que apenas atuam quando os problemas se agravam.

Já, a *Laissez-faire* é um tipo comportamento caracteriza-se pela inexistência de comportamentos de liderança. Os líderes não se envolvem em assuntos importantes, encontram-se ausentes quando são necessários e evitam tomar decisões. De acordo com os autores do MLQ, estas características têm impacto negativo no desenvolvimento organizacional.

Baig et al, (2021) destacam que no estilo de liderança *Laissez Faire* não persiste a autoridade direta de líder para liderar, participando apenas quando solicitado, dando liberdade quase que total para seus liderados executarem tarefas, afetando diretamente na conclusão do resultado do projeto, tendo muitas vezes um desempenho negativo podendo se explicar pelo fato de não se ter o apoio do líder quando surge algum problema. Este estilo tem um impacto

negativo no nível de satisfação por parte dos colaboradores, pois não permite desenvolver níveis de confiança e segurança que estimulem o compromisso dos colaboradores com a organização.

Avolio et al. (1999) sugerem que a liderança *laissez-faire* seria diagnosticada a partir de duas dimensões, presentes no MLQ: a dimensão gerenciamento por exceção passiva, que implicaria na concentração do líder, apenas com o monitoramento da execução da tarefa, com o interesse em buscar quaisquer problemas que porventura surgissem e também na sua correção, a fim de manter os níveis de desempenho equilibrado; e na dimensão ausência de liderança, a reação do líder somente é percebida depois que os problemas se agravam.

Ainda, segundo o autor, a falta de iniciativa e a falta de ação dos superiores também podem ser percebidas como um comportamento agressivo, passivo, verbal ou não verbal e indireto, para aqueles que estão sob sua supervisão. Neuman e Baron (2005, p.20) citam como exemplo de um comportamento passivo, físico e indireto, “o fato de um superior intencionalmente chegar atrasado para uma reunião organizada por um subordinado, ou o fato de o supervisor não interferir quando um colaborador é atacado por um cliente”.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1. TIPO DE PESQUISA

A pesquisa apresentada neste artigo teve o caráter bibliométrico que é uma área de pesquisa da ciência da informação que, por meio de uma abordagem quantitativa, analisa dados bibliográficos como ano de publicação, atuação de países, periódicos, autores, entre outros. A coleta de dados foi feita por meio das plataformas Scielo e Capes para identificar artigos nacionais com a temática “Estilos de Liderança de Docentes Universitários” que tenham sido publicados no período entre 2012 e 2022.

Primeiramente, a busca pelos artigos foi feita a partir do filtro “Estilos de Liderança de Docentes” contido nas palavras-chave, no resumo e nos títulos e a partir disto apareceram sete artigos.

Figura 4: Desenho da Pesquisa



Fonte: Os autores (2022)

Figura 5: Estudos acerca dos Estilos de Liderança dos Docentes

AUTOR	ANO	REVISTA	CLASSIFICAÇÃO DA REVISTA	ABORDAGEM SOBRE ESTILOS DE LIDERANÇA
LIZOTE; DE MORAIS; SEEMANN; SANTOS; FONTANA	2021	Revista da Educação Superior do Senac - RS	B3	Evidenciou que dos estilos de liderança dos professores, predominou o transformacional, seguido do transacional e por último o Laissez-Faire. As maiores notas no desempenho geral e de relações interpessoais dos docentes se associam com o estilo transformacional e as menores notas com laissez-faire
SOARES; FEUERSCHÜTTE	2021	Revista gestão universitária na américa latina - igual	B2	Demonstrou-se que as expressões de liderança nas práticas docentes de cada docente, quando consideradas suas dimensões: universidade, aluno, regulação, professor e processo educativo, os professores consideram a universidade local ideal para educação, seus alunos precisam ser sujeitos dos processos de ensino e a lei tem impacto positivo em suas práticas. Os docentes consideram que seus papéis sejam de transmissores dos conteúdos e autoridades em sala, quando relacionada a "prática docente" com as abordagens da liderança conclui-se que, embora expressem liderança em suas práticas, não é possível delimitar seus comportamentos a uma única concepção de liderança

VERSIANI; CAEIRO; CARVALHO NETO	2017	R. Adm. Faces Journal Belo Horizonte	B2	A análise dos dados indicou divergências entre as percepções do líder e dos liderados, em relação ao comportamento do líder avaliado nas seis dimensões do Grid Gerencial ao qual é proposto por Blake e Mouton.
CASAGRANDE;TRELHA	2014	Revista UNEMAT de contabilidade	B4	O Artigo contribui com os estudos de liderança em relação aos alunos de Ciências Contábeis da UNEMAT e UNIC ao qual os docentes possuem uma preocupação em relação aos discentes sobre a questão de uma boa liderança para a questão de aprendizagem
SILVA; MOREIRA; LEOPOLDINO; GUIMARÃES	2020	Revista Perspectivas Contemporâneas	B3	O artigo contribui com os estilos de liderança aos quais diversos docentes possuem certas travas em relação aos discentes com relação ao conteúdo aplicado em um curso de administração
SILVA, DELFINO, CIRNE	2017	Revista de Pesquisa Interdisciplinar		O artigo contribui com os estilos de liderança aos quais diversos docentes possuem certas travas em relação aos discentes com relação ao conteúdo aplicado em um curso de administração
SILVA; NUNES; ANDRADE	2019	Revista brasileira de gestão de negócio review of business management	A2	Há relação positiva entre o estilo de liderança com foco no relacionamento e o componente afluente do comprometimento dos liderados. Existe relação positiva entre o estilo com foco na tarefa e o componente normativo. Há relação positiva entre o estilo com foco na situação e

				o comprometimento afetivo, bem como entre esse estilo e o comprometimento geral.
--	--	--	--	--

Fonte: Os Autores (2022)

4. ANÁLISE DOS DADOS

Para a análise bibliométrica dos periódicos selecionados foram adotados os seguintes critérios: 1. Nome do periódico; 2. Ano de publicação; 3. Enquadramento do estudo (estudos teórico-empíricos ou ensaios teóricos); 4. Instituições de origem dos autores dos estudos; 5. Autores; 6. Assuntos mais estudados; 7. Natureza do estudo (Ensaio Teórico, Quali-Quant, Bibliográfico).

4.1. AUTORES QUE MAIS PUBLICARAM O TEMA ESTILOS DE LIDERANÇA DE DOCENTES UNIVERSITÁRIOS

Pelos dados obtidos dos sete artigos identificados nas plataformas Scielo e Capes, não houve um autor que merecesse destaque em número de publicações acerca do tema estilos de liderança de docentes universitários. Os anos em que houve o maior número de publicações sobre este tema foi o de 2018 e o de 2021.

Gráfico 1. Autores/Ano que Mais Publicaram o Tema Estilo de Liderança de Docentes

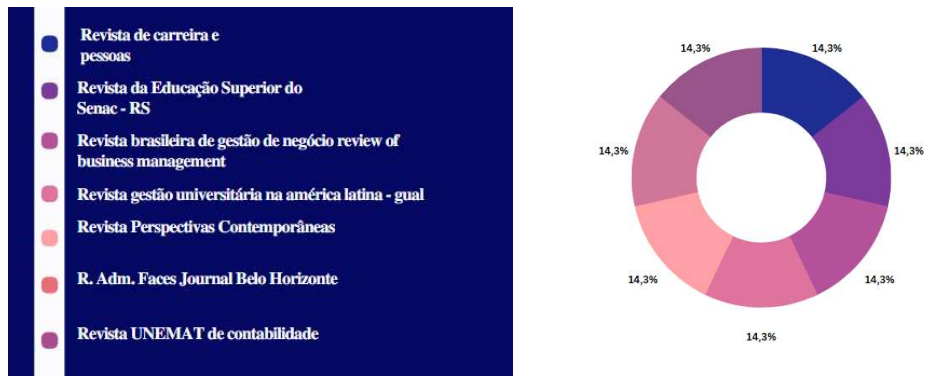


Fonte: Autores (2022)

4.2. PERIÓDICOS QUE MAIS PUBLICARAM O TEMA ESTILOS DE LIDERANÇA DE DOCENTES UNIVERSITÁRIOS

Conforme o Gráfico 2, dos sete periódicos que atenderam aos critérios estabelecidos nesta pesquisa, a Revista Brasileira de Gestão de Negócio Review of Business Management possui a maior classificação Qualis (A2). Possuem qualificação B2 a Revista Gestão Universitária na América Latina e a Revista Adm. Faces Journal Belo Horizonte. Possuem qualificação B3 a Revista da Educação Superior do Senac possui classificação e a Revista Perspectivas Contemporâneas. Por fim, as Revistas UNEMAT de Contabilidade e a Revista de Carreiras de Pessoas possuem a quarta maior classificação B4.

Gráfico 2: Principais Periódicos com Publicações sobre Estilos de Liderança de Docentes

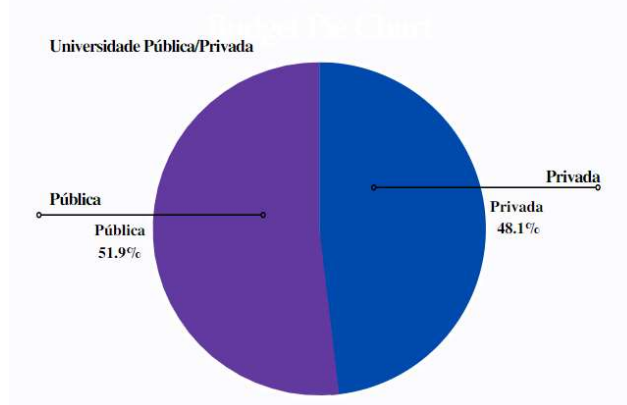


Fonte: Os Autores (2022)

4.3. PRINCIPAIS INSTITUIÇÕES DE ENSINO

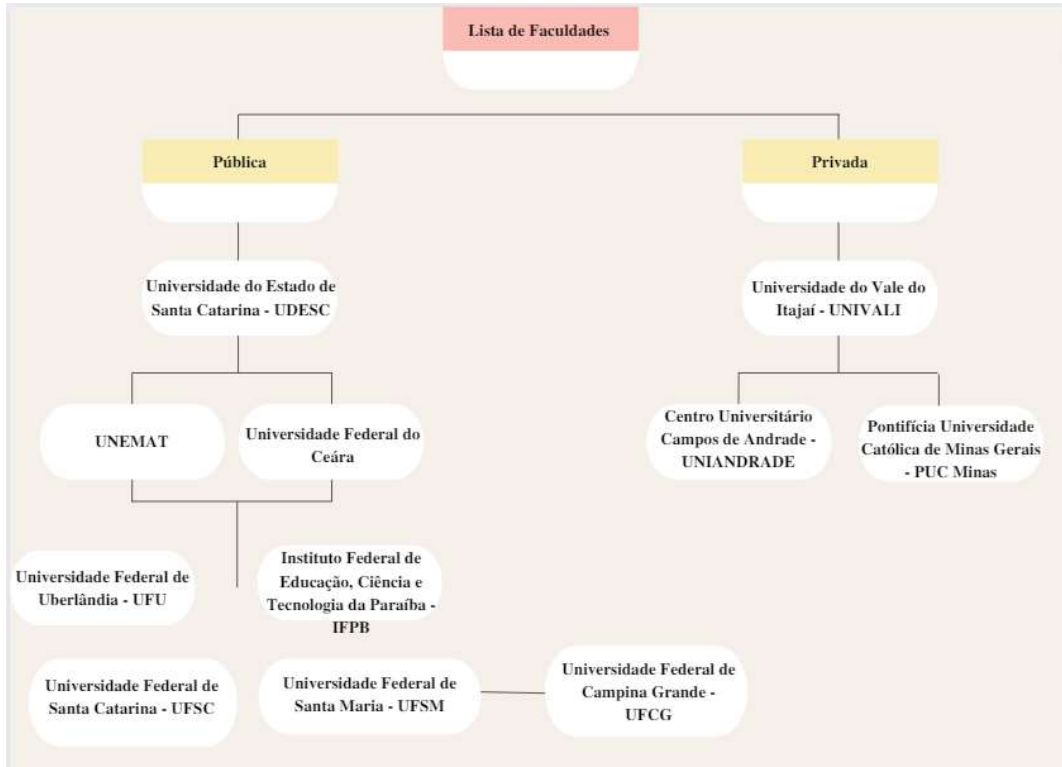
A partir dos dados levantados, as instituições de ensino público tiveram o maior percentual de publicação com o tema voltado para a liderança de docentes, como demonstrado no Gráfico 3 revista de carreira e pessoas. Evidencia-se que a preocupação com este tema em pauta é maior do que as instituições de ensino superior privadas do Brasil. Para além disto, foi possível perceber que a maior publicação se deu nas universidades localizadas nas regiões Sul e Sudeste do país e uma publicação em menor escala nas regiões Centro-Oeste, Nordeste e Norte do país.

Gráfico 3: Instituições de Ensino que Mais Publicaram Estudos sobre Liderança de Docentes



Fonte: Autores (2022)

Figura 6: Instituições Privadas e Públicas que Realizaram Estudos sobre Liderança de Docentes

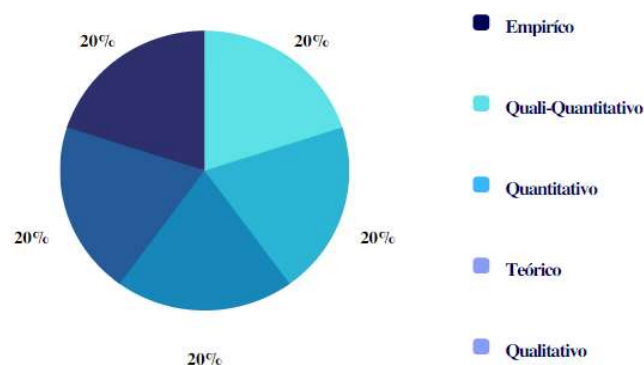


Fonte: Autores (2022)

4.4. O TIPO E O MÉTODO DAS PESQUISAS MAIS REALIZADAS

No Gráfico 5 é possível observar que não houve um tipo e um método de pesquisa predominantes. Houve de natureza Empírica (20%), Teórico (20%), Qualitativo (20%), Quantitativo (20%), Quali-Quanti (20%). Compreende-se que ambos foram utilizados de modo parcial ao qual mostra uma grande diversidade em relação aos tipos de natureza de estudos.

Gráfico 4: Método de Pesquisa Predominantes nos Estudos sobre Liderança de Docentes

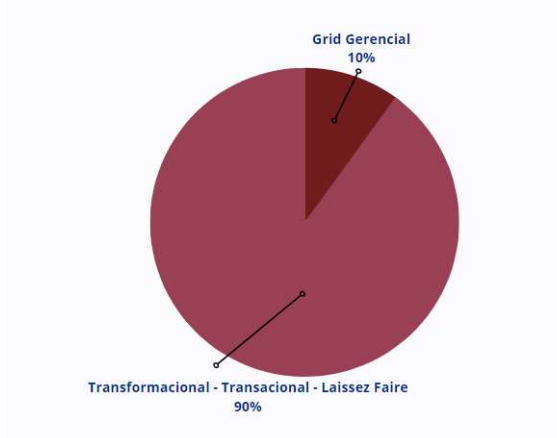


Fonte: Autores (2022)

4.5. AS ABORDAGENS DE LIDERANÇA MAIS ESTUDADAS

Entre as principais teorias e abordagens sobre liderança utilizadas nos estudos empíricos publicados com o tema Estilos de Liderança de Docentes, destacam-se: a Liderança Transformacional correspondendo a 90%, seguida por Grid Gerencial, com cerca de 10%. A teoria menos utilizada foi a Grid Gerencial correspondendo a 10%. Ver Gráfico 6

Gráfico 5. Teorias de Liderança mais Abordadas nos Estudos de Liderança de Docentes



Fonte: Autores (2022)

A predominância de estudos voltados para a teoria transformacional, transacional e *laissez faire* revela que o foco dado é maior em relação a Teoria do Grid gerencial e da teoria contingencial e situacional isto quer dizer que no tempo de pesquisa determinado pelos estudantes foi identificadas poucas pesquisas nos demais estilos de liderança.

4.6. PRINCIPAIS RESULTADOS ACERCA DOS ESTILOS DE LIDERANÇA DOS DOCENTES

Entre os principais resultados obtidos nos estudos publicados acerca dos Estilos de

Liderança dos Docentes destaca-se a utilização da Teoria de Liderança Transacional, Transformacional e Laissez Faire correspondendo a 90%, seguida por 10% Grid Gerencial e 0% da teoria Situacional e Contingencial. Dentre estes estilos, obteve destaque e predominância o estilo de liderança transformacional, sendo adotado especialmente nas universidades públicas.

5. DISCUSSÃO DOS DADOS

O levantamento de dados bibliométricos realizado nesta pesquisa revelou dados importantes que podem nortear pesquisas futuras voltadas para a compreensão dos estilos de liderança dos docentes no contexto universitário. Percebe-se que este é um tema consolidado e muito relevante, pois está presente em periódicos científicos de classificação A2, B2, B3 e B4.

Além disto, este estudo sobre os estilos de liderança dos docentes gerou uma contribuição importante na medida em que tornou possível saber de que maneira os docentes pesquisados estão influenciando os seus alunos para que estes ingressem no mercado de trabalho de forma mais crítica e mais eficaz (RODRIGUES et al. 2019).

Sobre os estilos de liderança identificados nos estudos realizados, constatou que a abordagem sobre os estilos de Liderança Transformacional, Transacional e Laissez – Faire foi a mais utilizada, sendo o estilo de Liderança Transformacional o mais presente nos resultados obtidos. O estilo de liderança transformacional está relacionado com a iniciativa de mudanças e transformação dentro das organizações e grupos (GODOY; MENDONÇA, 2020). Segundo, Godoy e Mendonça (2020) os líderes que seguem a linha transformacional são conhecidos por motivar os membros de seu grupo a sempre fazer mais do que é determinar, inclusive, ir além do que julgam possível. Isto significa que no contexto educacional os docentes são percebidos como motivadores, que inspiram os discentes e os incentivam a sempre estarem inovando.

No que diz respeito a amplitude de pesquisas realizadas no país, percebeu-se que o estudo voltado para os estilos de liderança de docentes foi mais realizado nas regiões Sul e Sudeste do país. Se os estilos de liderança dos professores universitários podem afetar a motivação, a satisfação e o desempenho dos seus alunos (SILVA et al, 2020), então, não os conhecer, pode implicar em uma perda de referência de crescimento no contexto educacional, especialmente nas regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste do país. Para esta autora, os docentes são os que incitam o debate crítico e trabalham as dúvidas dos seus discentes para torná-los mais envolvidos com o conhecimento.

Dentre as abordagens teóricas voltadas para os estilos de liderança as menos estudados foram as das Teorias Contingencial e Situacional. Ambos os estilos de liderança são de total importância na elaboração do perfil de um líder e da situação em que a presença do líder seja requerida. No estilo Contingencial o líder pode mudar de perfil, sendo não amigável – amigável; não cooperativo – cooperativo; introvertido – extrovertido, tudo isso dependerá da motivação primária do líder direcionando em ter uma relação mais próxima do grupo ou do orientado na execução das tarefas (RODRIGUES et al. 2019)

Na liderança situacional está implícita a ideia de que o líder deve ajudar os liderados a amadurecerem até o ponto em que sejam capazes e estejam dispostos a fazê-lo” (SPRICIGO, 1999, p. 48 apud SILVA; KOVALESHI, 2006, p.2). Aplicada no contexto educacional será possível saber se o líder está juntamente alinhado com as necessidades de seus liderados, tomando a frente caso haja algum problema ou conflito.

A partir da Teoria Situacional o líder se torna mais próximo de seus liderados conhecendo, para assim elaborar a maneira mais assertiva de agir, buscando compreender o comportamento de cada membro do grupo para buscar a potencialização e capacitação de cada membro, visando sempre a busca pelo melhor resultado Hersey e Blanchard (1986), Schermerhorn et al. (1999) e Robbins (2002) salientam que é essencial a análise dos

fatores situacionais para o líder agir de forma eficaz no contexto educacional

Sobre o Grid Gerencial, por sua vez, teve pouca relevância dentro dos estudos pois apresentou 10% do total apresentada pelos discentes, este estilo de liderança foi pouco desenvolvido no período de 2012 à 2022 foi possível compreender que o tema precisa ser mais estudado por conta de diversos campos que o Grid Gerencial pode atingir, o estilo estudado possui amplo campo de visão e que pode ser usado para melhorar os estilos utilizados pelos docentes em relação a classificação que o mesmo apresenta por seu gráfico que contribui para entender os pontos fracos e fortes dos líderes.

Por meio desta da Teoria do Grid Gerencial é possível saber que no contexto educacional é de extrema importância, pois este modelo de liderança auxilia os docentes a identificarem melhor para qual modo estão conduzindo seu estilo de liderar, como a tabela de Blake e Mouton (1964) apresenta os pontos é possível compreender onde melhorar nas questões de liderança, apenas lembrando que não existe melhor ou pior estilo de liderança apenas aquele que se qualifica melhor dentro da visão do docente.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo geral desenvolver um estudo bibliométrico para identificar e analisar os estudos sobre os estilos de lideranças predominantes de docentes universitários que atuaram no contexto educacional brasileiro entre 2012 e 2022. Dos dados obtidos foi possível compreender que a maioria dos docentes pesquisados utilizam o estilo de liderança Transformacional. Este dado revela que cada vez mais os docentes vêm motivando, inspirando e incentivando os discentes a serem futuros líderes.

Diante dos objetivos específicos estabelecidos, sugere-se que outros estudos sejam feitos em outras universidades (públicas e privadas), especialmente das regiões do Brasil, tais como Norte, Nordeste e Centro-Oeste visando uma ampliação do conhecimento sobre os perfis dos docentes, já que estes exercem um papel fundamental no processo de aprendizagem dos estudantes universitários brasileiros. Também se sugere, que outros estudos sejam realizados com base nas abordagens sobre os estilos de liderança a partir da Teoria dos Grid Gerencial, da Teoria de Liderança Situacional e da Teoria da Liderança Contingencial, pois entende-se que os estudos destas teorias darão margem para outros entendimentos sobre a liderança no contexto educacional.

Os resultados obtidos neste estudo foram decorrentes de um estudo bibliométrico realizado nas plataformas Capes e Scielo, por isto torna-se importante ampliar a pesquisa bibliográfica em outras bases de dados. Esta é uma limitação desta pesquisa, que não permite que as conclusões obtidas sejam generalizadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AVOLIO, B. J., BASS, B. M., & JUNG, D. I. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v.72, 1999.

AFRIYIE, S., DU, J.; IBN MUSAHA, AA. Innovation and marketing performance of SME in an emerging economy: the moderating effect of transformational leadership. **Journal of Global Entrepreneurship Research**, v.9, n.40, p.2-25, 2019. Disponível em: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1186/s40497-019-0165-3.pdf> Acesso em: 10 Out 2022

BEHNKE, M. T. **Gestão de Pessoas: Artigos reunidos**. 1. ed. Curitiba: InterSaberes, 2014

BASS, B. M., & BASS, R. **The Bass Handbook of Leadership: Theory**, 2009. Research, and Managerial Applications. New York: Simon and Schuster.

_____. AVOLIO, B.J. (eds.) **Improving organizational effectiveness through transformational leadership**, 1994. Thousand Oaks, CA: Sage.

_____. **Leadership and Performance beyond Expectations**. Free Press, 1985. Collier Macmillan.

_____. Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v.8, p. 9-32, 1999.

_____. and REGGIO, R.E. **Transformational Leadership**. 2006. 2nd Edition, Psychology Press, New York.

BAIG, N.; KAMMAKAKAM, Irshad; FALATH, W.S. Nanomaterials: A review of synthesis, properties, recent progress, and challenges. **Researchgate**, [S. l.], p. 1-85, 10 mar. 2021.

BLAKE, R., MOUTON, J. **The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence**. 1964. Houston, TX: Gulf Publishing Company.

BEHNKE, M. T. **Gestão de Pessoas: Artigos reunidos**. 1. ed. Curitiba: **InterSaberes**, 2014.

BURNS, J. M. **Leadership**, 1978. NY: Harper & Row.

CASAGRANDE, A. C. B.; TRELHA, I. M. Nível de preparação para liderança, sob a perspectiva dos acadêmicos de ciências contábeis da Unemat e Unic em Tangará da Serra – Formandos 2013/2. **Revista UNEMAT de Contabilidade**, [S. l.], v. 3, n. 5, 2014. DOI: 10.30681/ruc.v3i5.300. Disponível em: <https://periodicos.unemat.br/index.php/ruc/article/view/300>. Acesso em: 20 Out. 2022.

FIEDLER, Fred. **A Theory of Leadership Effectiveness**. [S. l.: s. n.], 1967.

FONTANA, S. A. L. M. L. S. D. M. J. D. S. S. A. P. D. S. N. M. Revista da Educação Superior do Senac - RS. **Estilo de liderança dos docentes graduação em ciências contábeis**, Rio Grande do Sul, v. 14, n. 2, p. 1-10, dez./2021.

GODOY, M. T. T. DE; MENDONÇA, H. **Competência Adaptativa: um estudo sobre a influência da autodeterminação e da liderança transformacional**. Cadernos EBAPE.BR, v. 18, n. spe, p. 742–756, nov. 2020.

GOIS, C. S. **Lideranças Transformacional, Transacional e Laissez-Faire – Um Estudo De Caso**. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso (Mestre em Supervisão Pedagógica e Formação de Formadores) - Escola Superior de Educação Almeida Garrett, [S. l.], 2011. Disponível em: https://recil.ensinolusofona.pt/bitstream/10437/2675/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o_Carina_Sequeira_G%CB3is.pdf. Acesso em: 12 out. 2022.

HENRIQUE, D. C.; CUNHA, S. K. Práticas didático-pedagógicas no ensino de empreendedorismo em cursos de graduação e pós-graduação nacionais e

internacionais. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 5, 2008.

HERSEY, P., & BLANCHARD, K. **Life cycle theory of leadership**. 1969. *Training and Development Journal*, 23, 26-35.

_____. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986

JAGO, A. **Leadership: Perspectives in theory and research**, 1982. *Management Science*; Vol. 28.

JESUÍNO, J. **Processos de liderança**. 2005, Livros Horizonte, Lda. ;4ª Edição; Lisboa.

KHAN, K.U., FAROOQ, S. U., KHAN, Z. A Comparative Analysis of the Factors Determining Motivational Level of Employees Working in Commercial Banks in Kohat, Khyber Pukhtunkhwa. **International Journal of Business and Management**, v5, 2010.

LEISTER, A, BORDEN, D. E FIEDLER, F. Validation of contingency model leadership training: Leader match. **Academy of Management Journal**; v. 20, 1977.

LIMA, BIANCA BECKER DE. **Quais os tipos de liderança?** SEBRAE, 2022. Disponível em: <https://sebraepr.com.br/comunidade/artigo/quais-os-tipos-de-lideranca>. Acesso em: 14 set. 2022.

LIZOTE, S. A., VERDINELLI, M. A., TERRES, J. C., SAUER CAMOZZATO, E., & SEEMANN, J. DOS S. (2018). **Satisfação dos alunos com o curso de ciências contábeis: uma análise em diferentes instituições de ensino superior**. *Revista Ambiente Contábil - Universidade Federal Do Rio Grande Do Norte - issn 2176-9036*, v.10, n.1, p.293–307. <https://doi.org/10.21680/2176-9036.2018v10n1id11663>

LIZOTE, S. A.; SEEMANN, J. S.; DE MORAIS, M. L. S.; SANTOS, A. P.; FONTANA, N. Estilo de liderança dos docentes de graduação em ciências contábeis. **Revista da Educação Superior do Senac-RS**, [S. l.], p. 1-10, 29 dez. 2021. Disponível em: <https://seer.senacrs.com.br/index.php/RC/article/view/833/448>. Acesso em: 14 set. 2022.

MITCHELL, T., BIGLAN, A. E FIEDLER, F. **The Contingency Model: Criticism and Suggestions**, 1970. *Academy of Management Journal*; Vol. 13.

NEUMAN, J. H., & BARON, R. A. **Aggression in the Workplace: A Social-Psychological Perspective**. In S. Fox & P. E. Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets (pp. 13–40), 2005

OLIVEIRA, A. A. R. .; LUCENA, N. N. N. de .; DAMASCENA, L. C. L. .; ALBUQUERQUE, R. L. de .; SILVA, L. B. G. da . **Impactos da Pandemia da Covid-19 na Qualidade de Vida no Trabalho dos Gestores do IFPB**, campus João Pessoa, em Atividades Home Office. **Revista Ciências Administrativas**, [S. l.], v. 28, n. Esp, p. e13039, 2022. DOI: 10.5020/2318-0722.2022.28.Esp.e13039. Disponível em: <https://ojs.unifor.br/rca/article/view/13039>. Acesso em: 10 Set 2022.

PRABOWO, T.S.; IRAWANTO, D. W. **The Influence Of Transformational Leadership And Work Motivation On Employee Performance Mediated By Job Satisfaction**. JAM, Master Program in Management, Faculty of Economics and Business Universitas Brawijaya, p. 1-8, 14 fev. 2018. Disponível em: file:///C:/Users/gabry/Downloads/1237-3113-1-PB.pdf. Acesso em: 5 set. 2022.

QUAGLIO, M. H., CASTRO, A. S. V. P., RODRIGUES, A. S. & CONTIN, N. R. **Liderança Situacional – Uma Abordagem Teórica a partir do modelo de Hersey e Blanchard**. Rev. Produção & Engenharia v.7, n.1, p 575-586, 2015 ISSN: 1983-9952.

ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional**, 2005. (11a ed.). São Paulo: Pearson Education.

_____. **Administração: Mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2002.

RODRIGUES, S.A., SILVA, M.D.S., SOUSA, F.R.L. DE E FRADE, C.M. 2019. Estilos de Liderança de Professores Universitários: Um Estudo de Caso em uma Instituição de Ensino Pública. **Revista Gestão & Conexões**. v. 8, n.2 p.84–104, 2019. DOI: <https://doi.org/10.13071/repec.2317-5087.2019.8.2.23242.84-104>.

RODRIGUES, M. V. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 14 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

SILVA, J. C.; MOREIRA, M. Z.; LEOPOLDINO, C. B.; GUIMARÃES, E. T. A liderança transformacional no trabalho docente e na formação discente: um estudo de caso com estudantes de graduação em administração. **Perspectivas Contemporâneas**, v.15, p. 1-20, 2020.

SILVA, A. K. N. ; DELFINO, I. A. L. ; CIRNE, G. M. P. . Perfil de liderança docente em uma instituição de ensino superior. **Revista de Pesquisa Interdisciplinar**, v. 2, p. 223-237, 2017.

SILVA, P. L. DA; NUNES, S. C.; ANDRADE, D. F. Estilo do líder e comprometimento dos liderados: associando construtos em busca de possíveis relações. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 21, n. 2, p. 291–311, abr. 2019

SILVA, U. B.; KOVALESKI, J. L. **Desenvolvimento de equipe através da liderança situacional e feedback 360°**: caso de uma equipe de manutenção da Copel Distribuição S.A.

SOUSA, M. B. B. **Estilos de liderança entre docentes universitários: A Percepção dos Alunos das Instituições de ensino Superior Portuguesas**. Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra; **Comportamento Organizacional**; 2021. https://www.researchgate.net/publication/356782135_Estilos_de_lideranca_entre_docentes_universitarios_A_Percecao_dos_Alunos_das_Instituicoes_de_ensino_Superior_Portuguesas_Leadership_Styles_within_University_Professors_A_Perception_of_Portuguese_Highe

SOARES, G. L.; FEUERSCHÜTTE, S. G. **A expressão da liderança na prática docente: um estudo com professores universitários de cursos de administração**. Revista Gestão Universitária da América Latina, v. 14, p. 108-129, 2021.

SCHERMERHORN, Jr., John R; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos do**

Comportamento Organizacional. Porto Alegre: Bookman, 1999

SPRICIGO, M. J. **Desenvolvimento de habilidades operacionais: uma proposta de gestão do conhecimento operacional.** 1999. 102 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

VERSIANI, F.; CAEIRO, M. L.; CARVALHO NETO, A. Líder Versus Liderado? Percepções a Partir do Grid Gerencial. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 16, n. 3, p. 87-104, 2017.