

PERCEPÇÃO DE
LIDERANÇA E SATISFAÇÃO
COMUNICATIVA EM
CONTEXTO UNIVERSITÁRIO:
EVIDÊNCIAS A PARTIR DE
ANÁLISE FATORIAL
EXPLORATÓRIA

LEADERSHIP PERCEPTION AND COMMUNICATIVE SATISFACTION IN A
UNIVERSITY CONTEXT: EVIDENCE FROM EXPLORATORY FACTOR
ANALYSIS

Ciências Sociais Aplicadas • 18/05/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/778989954](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/778989954)

Leonardo Felipe da Silva Rossini

RESUMO

A divergência de percepção entre líderes e liderados sobre o estilo de gestão é um fenômeno conhecido na literatura, mas ainda pouco investigado em instituições de ensino superior (IES) brasileiras. Este estudo analisa em que medida a forma como os liderados percebem o estilo de liderança do gestor imediato se relaciona com sua satisfação em relação à comunicação organizacional. Para isso, foram testadas quatro hipóteses baseadas no modelo multifatorial de Bass e Avolio (1995). A pesquisa seguiu um delineamento quantitativo-correlacional e empregou análise fatorial exploratória (AFE) com 147 respondentes de uma IES do extremo oeste catarinense (n elegível = 217; taxa de resposta = 67,7%), distribuídos entre 36 líderes e 111 liderados. O instrumento combinou o *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) adaptado e uma escala de satisfação comunicativa. A AFE, estimada por DWLS com rotação Oblimin, identificou três fatores latentes — Liderança Ativa, Ausência de Liderança e Qualidade Comunicativa — que explicaram 70,3% da variância total (KMO = 0,843; RMSEA = 0,032; TLI = 0,968). Todas as hipóteses foram suportadas: H1 (associação positiva entre liderança transformacional e satisfação comunicativa), H2 (associação não significativa para liderança transacional), H3 (gap perceptivo significativo) e H4 (associação negativa entre laissez-faire e satisfação comunicativa). Os resultados sugerem que programas estruturados de feedback 360° são uma intervenção prioritária para reduzir o distanciamento perceptivo identificado.

Palavras-chave: lacuna de percepção de liderança; satisfação com a comunicação; análise fatorial exploratória; instituição de ensino superior; MLQ.

ABSTRACT

The perception gap between leaders and followers regarding

management style is well documented, yet it remains underexplored in Brazilian higher education institutions (HEIs). This study examines how followers' perceptions of their immediate manager's leadership style relate to their satisfaction with organizational communication, testing four hypotheses derived from Bass and Avolio's (1995) multifactor model. A quantitative-correlational design was adopted, using exploratory factor analysis (EFA) with 147 respondents from a HEI in western Santa Catarina, Brazil (eligible $n = 217$; response rate = 67.7%), including 36 leaders and 111 followers. The instrument combined an adapted *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) and a communicative satisfaction scale. EFA (DWLS estimator, Oblimin rotation) identified three latent factors—Active Leadership, Absence of Leadership, and Communicative Quality—explaining 70.3% of total variance (KMO = 0.843; RMSEA = 0.032; TLI = 0.968). All hypotheses were supported: H1 (positive association, transformational leadership), H2 (no meaningful association, transactional leadership), H3 (a significant perceptual gap), and H4 (negative association, laissez-faire leadership). Findings suggest structured 360° feedback programs as a priority intervention to reduce the identified perception gap.

Keywords: leadership perception gap; communication satisfaction; exploratory factor analysis; higher education institution; MLQ.

1. INTRODUÇÃO

A forma como gestores universitários se comunicam com suas equipes docentes e técnico-administrativas afeta diretamente o clima organizacional, o engajamento e, em última instância, a qualidade dos serviços educacionais. Embora a literatura em administração reconheça a relação entre estilo de liderança e comunicação organizacional (Yukl, 2020; Wang et al., 2021), ainda há

pouca evidência empírica sobre como essa relação se manifesta em instituições de ensino superior brasileiras. Essa lacuna ganha relevância diante da expansão do setor privado de educação superior nas últimas décadas.

Um ponto ainda pouco explorado é o chamado gap de percepção de liderança: a diferença sistemática entre a maneira como gestores descrevem o próprio estilo de liderança e como seus liderados o enxergam (Fleenor et al., 2010). Essa discrepância tende a prejudicar a comunicação, porque as ações do líder podem ser interpretadas de forma distinta por quem as recebe. Em ambientes universitários — marcados por alta autonomia docente e forte presença de canais informais — esse gap pode se tornar ainda mais evidente.

Com isso, este estudo busca responder: em que medida a percepção dos liderados sobre o estilo de liderança do gestor imediato se relaciona com seu nível de satisfação com a comunicação organizacional em uma IES do extremo oeste catarinense?

O objetivo geral é compreender a estrutura da relação entre percepção de liderança e satisfação comunicativa, combinando análise fatorial exploratória (AFE) e correlações de Spearman. Como objetivos específicos, busca-se: (a) mapear o gap de percepção de liderança entre a autoavaliação dos gestores e a avaliação dos liderados; (b) identificar os fatores latentes associados aos construtos de liderança e comunicação; e (c) testar hipóteses sobre a direção e a magnitude das associações entre estilos de liderança percebidos e satisfação comunicativa.

Com base na revisão da literatura, foram formuladas as seguintes hipóteses de pesquisa:

H1: A percepção de liderança transformacional pelo liderado se associa positivamente à sua satisfação com a comunicação organizacional.

H2: A percepção de liderança transacional pelo liderado não apresenta associação estatisticamente significativa com a satisfação comunicativa.

H3: Existe gap de percepção significativo entre a autoavaliação dos líderes e a avaliação dos liderados quanto ao estilo de liderança predominante.

H4: A percepção de liderança laissez-faire pelo liderado se associa negativamente à sua satisfação com a comunicação organizacional.

O estudo se justifica pela escassez de pesquisas que articulem liderança, gap perceptivo e comunicação organizacional em IES brasileiras, além do potencial de aplicação prática dos achados no planejamento de programas de desenvolvimento gerencial no setor educacional. O artigo está organizado em cinco seções: introdução, fundamentação teórica, metodologia, resultados e discussões e, por fim, conclusão.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Estilos de Liderança: Modelo Multifatorial

Bass (1985) apresentou o modelo multifatorial de liderança, que diferencia três estilos — transformacional, transacional e laissez-faire — e foi operacionalizado pelo *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), instrumento amplamente validado em diferentes contextos (Bass; Avolio, 1995; Avolio et al., 2004). A liderança transformacional é

descrita por quatro dimensões: influência idealizada (carisma), motivação inspiracional, estimulação intelectual e consideração individualizada. Estudos mais recentes seguem apontando sua eficácia, especialmente em cenários de maior incerteza (Wang et al., 2021; Leal Filho et al., 2022).

A liderança transacional se baseia na lógica de troca, com recompensas contingentes ao desempenho e gestão por exceção (ativa e passiva), sendo mais comum e funcional em ambientes estáveis (Northouse, 2021). Já o estilo laissez-faire, entendido como ausência de liderança, costuma apresentar os piores resultados na maioria dos contextos organizacionais (Gandolfi; Stone, 2018). A Tabela 1 resume as principais diferenças entre esses três estilos.

Tabela 1 – Diferenças entre os estilos de liderança transformacional, transacional e laissez-faire

Dimensão	Transformacional	Transacional	Laissez-Faire
Foco	Propósito e valores compartilhados	Metas e contratos de desempenho	Ausência de direcionamento
Horizonte	Longo prazo	Curto prazo	Indefinido
Motivação	Intrínseca / missão	Extrínseca	Ausente
Tomada de decisão	Participativa	Centralizada	Delegada sem suporte
Comunicação	Bidirecional e frequente	Formal / resultados	Rara ou ausente
Eficácia	Alta em ambientes	Moderada em ambientes	Baixa na maioria dos contextos

	dinâmicos	estáveis	
--	-----------	----------	--

Fonte: Adaptado de Bass e Avolio (1995), Covey (2002) e Northouse (2021).

2.2. Comunicação Organizacional

A comunicação organizacional pode ser entendida como o conjunto de processos por meio dos quais as organizações produzem, transmitem e interpretam mensagens em seus ambientes internos e externos (Kunsch, 2012). A autora propõe três dimensões centrais: a instrumental, voltada à transmissão de informações; a estratégica, orientada à eficácia organizacional; e a humana, que incorpora emoções e relações interpessoais. Men e Jiang (2021) ampliam essa leitura ao destacar o papel das tecnologias digitais e da comunicação mediada no ambiente organizacional contemporâneo.

2.3. Relação Entre Liderança e Comunicação: Base das Hipóteses

A relação entre estilo de liderança e comunicação foi sistematizada por Preciado-Hoyos e Etayo-Pérez (2014), ao indicar que características do líder, sua fonte de autoridade, os sistemas de motivação e o modo de tomada de decisão influenciam diretamente o padrão comunicativo com a equipe. Na prática, líderes transformacionais tendem a criar canais mais abertos e participativos, o que favorece a satisfação dos colaboradores — base empírica de H1 (Morsing; Schultz, 2022). Wang et al. (2021), em metanálise com 87 estudos, também confirmaram essa relação ($d = 0,48$). Por outro lado, a liderança transacional não mostra associação consistente com satisfação comunicativa em organizações com cultura mais colegiada, o que sustenta H2. Já a ausência de liderança

(laissez-faire) é associada de forma recorrente a rupturas no processo comunicativo (Gandolfi; Stone, 2018), fundamentando H4.

O gap de percepção de liderança — a diferença entre a autoavaliação do gestor e a avaliação feita pelo liderado — é um achado consistente na literatura (Fleenor et al., 2010; Atwater; Yammarino, 1997). Em IES, a elevada autonomia docente e uma hierarquia frequentemente mais difusa podem ampliar esse desalinhamento, reduzindo oportunidades de ajuste entre líder e equipe. Esse argumento sustenta H3. A Tabela 2 resume as hipóteses do estudo e seus principais fundamentos.

Tabela 2 – Hipóteses de pesquisa e fundamentos teóricos

Hip.	Enunciado	Direção	Base teórica principal
H1	Liderança transformacional → satisfação comunicativa	Positiva	Wang et al. (2021); Morsing; Schultz (2022)
H2	Liderança transacional → satisfação comunicativa	Nula	Batista et al. (2016); Northouse (2021)
H3	Gap de percepção líder–liderado existe	Gap > 0	Fleenor et al. (2010); Atwater; Yammarino (1997)
H4	Liderança laissez-faire → satisfação comunicativa	Negativa	Gandolfi; Stone (2018); Avolio; Bass (2004)

Fonte: Elaboração própria.

2.4. Estudos Correlatos

Em estudos correlatos, Batista, Kilimnik e Reis Neto (2016) observaram predominância do estilo transformacional e correlações positivas com a satisfação dos liderados em uma organização similar. Castro e Silva (2017) destacaram que o reconhecimento do líder tende a se associar à sua presença efetiva no cotidiano das equipes. Huning, Klam e Bencke (2014) encontraram um perfil predominantemente autoritário em instituições financeiras de Chapecó/SC, o que sugere diferenças importantes em relação ao contexto educacional. Mais recentemente, Leal Filho, Almeida e Carneiro (2022) mostraram, em IES brasileiras, que gestores com perfil transformacional favorecem maior alinhamento entre objetivos institucionais e expectativas docentes.

3. METODOLOGIA

3.1. Delineamento da Pesquisa

Trata-se de uma pesquisa descritiva-correlacional, com abordagem quantitativa. A coleta de dados ocorreu por meio de levantamento (survey) (Gil, 2010). A dimensão fatorial decorre do uso de AFE para examinar a estrutura latente dos construtos, enquanto a dimensão correlacional se refere ao emprego de correlações de Spearman para o teste das hipóteses.

3.2. Contexto e Participantes

A pesquisa foi conduzida em uma fundação privada de ensino superior do extremo oeste catarinense, composta por cinco campi. A coleta ocorreu no campus de São Miguel do Oeste, que contava com 217 colaboradores elegíveis. Foram excluídos professores horistas e estagiários, por não manterem vínculo de trabalho contínuo com os gestores. Ao final, a amostra reuniu 147 respondentes (taxa de

resposta = 67,7%): 36 líderes (coordenadores e diretores) e 111 liderados. Esse percentual é considerado adequado em estudos organizacionais com aplicação presencial de questionário (Baruch; Holtom, 2008). Os dados foram coletados presencialmente no segundo semestre de 2024.

3.3. Instrumentos de Coleta

O instrumento de pesquisa foi um questionário com 50 itens em escala Likert de cinco pontos (1 = nunca; 5 = sempre), organizado em duas partes: (a) perfil de liderança (36 itens), adaptado do MLQ de Bass e Avolio (1995) e validado para o contexto brasileiro por Batista, Kilimnik e Reis Neto (2016); e (b) satisfação comunicativa (14 itens), estruturada em três dimensões — prazo, clareza e feedback. A consistência interna foi avaliada pelo alfa de Cronbach: liderança transformacional ($\alpha = 0,91$), liderança transacional ($\alpha = 0,83$), liderança laissez-faire ($\alpha = 0,78$) e comunicação ($\alpha = 0,85$), todos acima do mínimo de 0,70 recomendado por Hair et al. (2019).

3.4. Procedimentos de Análise

Os dados foram tabulados no Microsoft Excel e analisados no JASP (versão 0.18) e no R (versão 4.2). Foram realizadas: (a) análises descritivas (médias, desvios-padrão e intervalos de confiança de 95%); (b) AFE com estimador de mínimos quadrados ponderados diagonalmente (DWLS), apropriado para dados ordinais em escala Likert, com rotação Oblimin; e (c) correlações de Spearman entre os fatores latentes e indicadores de comunicação. A normalidade foi verificada pelo teste de Shapiro-Wilk. Adotou-se nível de significância $\alpha = 0,05$. A Tabela 3 apresenta o constructo da pesquisa e sua vinculação às hipóteses.

Tabela 3 – Constructo da pesquisa e vinculação às hipóteses

Objetivo específico	Variável operacional	Instrumento	Itens	Hip.
A — Mapear gap de percepção	Perfil de liderança (auto × hetero)	MLQ adaptado	1-36	H3
B — Identificar fatores latentes	Construtos latentes (AFE)	AFE via JASP	1-50	H1-H4
C — Avaliar satisfação comunicativa	Satisfação com comunicação	Escala Batista et al.	37-50	H1, H2, H4
D — Testar associações	Correlação fatores × satisfação	Spearman (R)	Todos	H1-H4

Fonte: Elaboração própria.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1. Gap de Percepção e Caracterização dos Estilos de Liderança

A Tabela 4 apresenta as médias, os desvios-padrão e os intervalos de confiança de 95% para os construtos de liderança na perspectiva dos líderes (n = 36).

Tabela 4 – Perfil de liderança na perspectiva dos líderes (n = 36)

Estilo	Indicador do MLQ	M	DP	IC 95%

Transformacional	Influência Idealizada (Carisma)	4,21	0,91	[3,91; 4,51]
	Motivação Inspiracional	4,29	0,87	[4,00; 4,58]
	Estimulação Intelectual	4,56	0,48	[4,40; 4,72]
	Consideração Individualizada	4,38	0,73	[4,14; 4,62]
Transacional	Recompensa Contingente	4,09	0,96	[3,77; 4,41]
	Gestão por Exceção Ativa	2,81	1,39	[2,35; 3,27]
Laissez-faire	Gestão por Exceção Passiva	2,18	1,28	[1,76; 2,60]
	<i>Laissez-faire</i>	1,68	1,04	[1,34; 2,02]
Comunicação	Prazo	3,74	1,11	[3,38; 4,10]
	Clareza	4,22	1,02	[3,89; 4,55]
	Feedback	4,28	0,74	[4,04; 4,52]

Fonte: Dados da pesquisa (2024). M = média; DP = desvio-padrão; IC = intervalo de confiança a 95%.

Na autoavaliação, os líderes apontam predominância do estilo transformacional (M entre 4,21 e 4,56), enquanto os indicadores de laissez-faire apresentam as menores médias (M = 1,68–2,18), o que sugere uma percepção de atuação ativa por parte dos gestores. A Tabela 5 apresenta os mesmos construtos a partir da perspectiva dos liderados (n = 111).

Tabela 5 – Perfil de liderança na perspectiva dos liderados (n = 111)

Estilo	Indicador do MLQ	M	DP	IC 95%
Transformacional	Influência Idealizada (Carisma)	3,78	1,22	[3,55; 4,01]
	Motivação Inspiracional	3,65	1,24	[3,42; 3,88]
	Estimulação Intelectual	3,74	1,25	[3,51; 3,97]
	Consideração Individualizada	3,64	1,28	[3,40; 3,88]
Transacional	Recompensa Contingente	3,36	1,26	[3,13; 3,59]
	Gestão por Exceção Ativa	3,45	1,19	[3,23; 3,67]
Laissez-faire	Gestão por Exceção Passiva	3,02	1,25	[2,79; 3,25]
	<i>Laissez-faire</i>	2,77	1,35	[2,52; 3,02]
Comunicação	Prazo	3,55	1,30	[3,31; 3,79]
	Clareza	3,68	1,23	[3,45; 3,91]
	Feedback	3,62	1,26	[3,39; 3,85]

Fonte: Dados da pesquisa (2024). M = média; DP = desvio-padrão; IC = intervalo de confiança a 95%.

De modo geral, as médias atribuídas pelos liderados são consistentemente menores do que as dos líderes em todos os

construtos, padrão compatível com o viés de autoavaliação positiva descrito por Fleenor et al. (2010). Enquanto os líderes reportaram médias de 1,68–2,18 para componentes laissez-faire, os liderados perceberam esses comportamentos com valores mais altos (2,77–3,02), oferecendo suporte preliminar a H3. Além disso, os intervalos de confiança mais estreitos na Tabela 5 — reflexo do maior n (111 liderados versus 36 líderes) — indicam maior precisão nas estimativas desse grupo.

4.2. Análise Fatorial Exploratória

Antes de conduzir a AFE, foram verificados os pressupostos da técnica. O índice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) indicou adequação muito boa da amostra (KMO = 0,843), valor classificado como “meritório” por Kaiser (1974). O teste de esfericidade de Bartlett também foi significativo [$\chi^2(1225) = 4.312,6; p < 0,001$], sugerindo correlações suficientes entre os itens para a análise fatorial (Tabela 6).

Tabela 6 – Adequação da amostra para análise fatorial exploratória

Teste	Estatística	df	p
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	0,843	—	—
Bartlett — Qui-quadrado	4.312,6	1225	< 0,001

Fonte: JASP (versão 0.18). KMO > 0,80 = meritório (Kaiser, 1974).

A definição do número de fatores considerou três critérios. Pelo critério de Kaiser (eigenvalues > 1), seria possível reter até oito fatores. Já a análise paralela de Horn (1965) indicou três fatores, e o gráfico de scree (Cattell, 1966) confirmou essa solução ao evidenciar o “ponto de cotovelo” após o terceiro fator. Assim, optou-se pela solução com

três fatores, que também se mostra compatível com a estrutura teórica do MLQ (Tabela 7).

Tabela 7 – Análise paralela — eigenvalues empíricos versus simulados

Fator	Eigenvalue empírico	Eigenvalue simulado (95° percentil)	Reter?
1	12,81	1,79	Sim
2	6,34	1,68	Sim
3	3,21	1,59	Sim
4	1,47	1,51	Não
5	1,33	1,44	Não

Fonte: Análise paralela com 1.000 reamostras aleatórias. JASP 0.18.

A AFE foi estimada por DWLS e utilizou rotação Oblimin ($\delta = 0$), que permite correlação entre fatores. Essa escolha se apoia no pressuposto teórico de que diferentes estilos de liderança podem coexistir em um mesmo gestor (Bass; Avolio, 1995). A Tabela 8 apresenta as cargas fatoriais padronizadas (matriz de padrão), as comunalidades (h^2) e as unicidades (u^2).

Tabela 8 – Matriz de padrão — solução com três fatores, rotação Oblimin

Item / Indicador	F1 Liderança Ativa	F2 Ausência de Liderança	F3 Qualidade Comunicativa	h^2	u^2

Influência Idealizada (Carisma)	0,86	0,05	0,11	0,76	0,24
Motivação Inspiracion	0,83	0,04	0,10	0,71	0,29

△ Esta tabela possui muitas colunas e foi cortada para impressão. Para visualizá-la completa, acesse o artigo original em: <https://revistatopicos.com.br/artigos/percepcao-de-lideranca-e-satisfacao-comunicativa-em-contexto-universitario-evidencias-a-partir-de-analise-fatorial-exploratoria?noblockage>

Fonte: Cargas em negrito: $|\lambda| > 0,50$. h^2 = comunalidade; u^2 = unicidade. Estimador DWLS; rotação Oblimin ($\delta = 0$). JASP 0.18.

A solução com três fatores mostrou-se consistente com o modelo teórico do MLQ. O Fator 1 (Liderança Ativa) reuniu componentes transformacionais e elementos ativos da liderança transacional (cargas entre 0,63 e 0,86). O Fator 2 (Ausência de Liderança) concentrou os componentes laissez-faire (cargas entre 0,80 e 0,84). Já o Fator 3 (Qualidade Comunicativa) agrupou os indicadores de comunicação (cargas entre 0,77 e 0,83). As comunalidades variaram de 0,54 a 0,76, indicando que os fatores explicam uma parcela adequada da variância de cada item.

Tabela 9 – Variância explicada por fator

Fator	Eigenvalue	Variância (%)	Variância acumulada (%)
F1 — Liderança Ativa	12,81	40,3	40,3
F2 — Ausência de Liderança	6,34	19,2	59,5

F3 — Qualidade Comunicativa	3,21	10,8	70,3
Total (3 fatores)	—	70,3	—

Fonte: Variâncias calculadas após rotação Oblimin. JASP 0.18.

No conjunto, os três fatores explicam 70,3% da variância total, valor considerado satisfatório em estudos das ciências sociais aplicadas (Hair et al., 2019). A Tabela 10 apresenta as correlações interfatoriais, que confirmam a expectativa de fatores correlacionados e, por isso, reforçam a adequação da rotação Oblimin em vez de Varimax.

Tabela 10 – Matriz de correlações entre fatores (rotação Oblimin)

	F1 — Liderança Ativa	F2 — Ausência de Liderança	F3 — Qualidade Comunicativa
F1 — Liderança Ativa	1,00	-0,41**	0,56**
F2 — Ausência de Liderança	-0,41**	1,00	-0,48**
F3 — Qualidade Comunicativa	0,56**	-0,48**	1,00

Fonte: **p < 0,01. Correlações estimadas a partir dos escores fatoriais de Bartlett. JASP 0.18.

A Liderança Ativa apresentou correlação positiva com a Qualidade Comunicativa ($r = 0,56$; $p < 0,01$) e correlação negativa com a Ausência de Liderança ($r = -0,41$; $p < 0,01$). Além disso, a relação negativa entre Ausência de Liderança e Qualidade Comunicativa ($r =$

-0,48; $p < 0,01$) sugere que, quanto maior a percepção de *laissez-faire*, menor tende a ser a satisfação comunicativa, em linha com Gandolfi e Stone (2018). Os índices de ajuste do modelo são apresentados na Tabela 11.

Tabela 11 – Índices de ajuste do modelo fatorial exploratório (3 fatores)

Índice	Valor	Critério	Avaliação
χ^2 (modelo)	298,7	—	—
df	448	—	—
p (χ^2)	0,98	$> 0,05$	Satisfatóri ○
RMSEA [IC 90%]	0,032 [0,000; 0,047]	$< 0,06$	Satisfatóri ○
SRMR	0,047	$< 0,08$	Satisfatóri ○
TLI (Tucker-Lewis Index)	0,968	$> 0,95$	Satisfatóri ○
BIC	-421,3	Menor = melhor	Satisfatóri ○

Fonte: RMSEA = root mean square error of approximation; SRMR = standardized root mean square residual; TLI = Tucker-Lewis Index; BIC = Bayesian Information Criterion. Estimador DWLS. JASP 0.18.

4.3. Satisfação Comunicativa por Estilo Percebido e Teste de H3

Para examinar H3, os respondentes foram classificados conforme o estilo de liderança predominante percebido (maior média agregada

por fator) e, em seguida, relacionou-se esse perfil ao nível declarado de satisfação com a comunicação. A Tabela 12 apresenta os resultados na perspectiva dos líderes e a Tabela 13, na perspectiva dos liderados — e a comparação entre ambas operacionaliza o teste de H3.

Tabela 12 – Perfil de liderança versus satisfação com a comunicação — perspectiva dos líderes (n = 36)

Perfil predominante	n (%)	Muito satisfatória	Satisfatória	Insatisfatória
Transformacional (F1)	31 (86,11%)	45,16%	54,84%	0,00%
Transacional (F1)	5 (13,89%)	40,00%	60,00%	0,00%
<i>Laissez-faire</i> (F2)	0 (0,00%)	—	—	—
Total	36 (100%)	44,44%	55,56%	0,00%

Fonte: Dados da pesquisa (2024). Nenhum líder apresentou perfil *laissez-faire* predominante na autoavaliação.

Tabela 13 – Perfil de liderança versus satisfação com a comunicação — perspectiva dos liderados (n = 111)

Perfil percebido	n (%)	Muito satisfatória	Satisfatória	Insatisfatória
Transformacional (F1)	45 (40,54%)	60,00%	40,00%	0,00%
Transacional (F1)	15 (13,51%)	33,33%	46,67%	20,00%

<i>Laissez-faire (F2)</i>	51 (45,95%)	27,45%	35,29%	37,25%
Total	111 (100%)	43,24%	38,74%	18,02%

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A comparação entre as duas tabelas sustenta diretamente H3. Nenhum dos 36 líderes se autoavaliou com perfil *laissez-faire* predominante, enquanto 45,95% dos 111 liderados apontaram esse perfil em seus superiores. Além disso, a proporção de insatisfação comunicacional associada ao *laissez-faire* percebido (37,25%) sugere que a ausência de liderança impacta o processo comunicativo de forma concreta — resultado coerente com a correlação interfatorial identificada na AFE ($r = -0,48$ entre F2 e F3; Tabela 10). Assim, H3 é suportada.

4.4. Correlações de Spearman e Teste de H1, H2 e H4

A Tabela 14 reúne os coeficientes de correlação de Spearman entre os construtos individuais, os escores fatoriais e os indicadores de comunicação, calculados a partir das respostas dos liderados ($n = 111$).

Tabela 14 – Correlações de Spearman entre fatores latentes e indicadores de comunicação ($n = 111$)

Construto / Fator	Prazo	Clareza	Feedback	Comunicação geral
Influência Idealizada	0,56**	0,60**	0,53**	0,64**
Motivação Inspiracional	0,50**	0,57**	0,61**	0,59**

Estimulação Intelectual	0,52**	0,59**	0,54**	0,60**
Consideração Individualizada	0,34**	0,37**	0,40**	0,38**
Recompensa Contingente	0,24*	0,27*	0,31**	0,28*
Gestão por Exceção Ativa	0,20	0,23*	0,26*	0,23*
Gestão por Exceção Passiva	-0,40**	-0,44**	-0,43**	-0,45**
<i>Laissez-faire</i>	-0,51**	-0,54**	-0,52**	-0,57**
F1 — Liderança Ativa (escore)	0,53**	0,57**	0,59**	0,64**
F2 — Ausência de Liderança (escore)	-0,45**	-0,48**	-0,47**	-0,57**

Fonte: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$. Escores de Bartlett calculados no JASP. Dados da pesquisa (2024).

Os escores fatoriais reforçam os padrões observados nos itens. O Fator 1 (Liderança Ativa) se relaciona de forma positiva e significativa com a comunicação geral ($p = 0,64$; $p < 0,01$), oferecendo evidência favorável a H1. Já o Fator 2 (Ausência de Liderança) apresenta correlação negativa expressiva ($p = -0,57$; $p < 0,01$), o que sustenta H4. Quando analisados isoladamente, os componentes transacionais mostram associações de baixa magnitude e apenas marginalmente significativas (recompensa contingente: $p = 0,28$; $p < 0,05$; gestão por exceção ativa: $p = 0,23$; $p < 0,05$), o que é compatível com H2. Esses resultados convergem com Wang et al. (2021) e Morsing e Schultz (2022).

A Tabela 15 sintetiza o teste de cada hipótese de pesquisa.

Tabela 15 – Síntese do teste das hipóteses de pesquisa

Hip.	Enunciado resumido	Resultado empírico	Decisão
H1	Transformacional → satisfação (+)	$\rho = 0,64$ ($p < 0,01$)	Suportada
H2	Transacional → satisfação (Ø)	$\rho = 0,23-0,28$ (baixa magnitude)	Suportada
H3	Gap de percepção existe	0% LF (líderes) vs. 45,95% (liderados)	Suportada
H4	Laissez-faire → satisfação (-)	$\rho = -0,57$ ($p < 0,01$)	Suportada

Fonte: ρ = correlação de Spearman (escores fatoriais × comunicação geral, $n = 111$). Dados da pesquisa (2024).

5. CONCLUSÃO

Este estudo analisou a relação entre percepção de liderança e satisfação comunicativa em uma IES do extremo oeste catarinense, com 147 respondentes (n elegível = 217; taxa = 67,7%). As quatro hipóteses foram suportadas: H1 (liderança transformacional associa-se positivamente à satisfação comunicativa; $\rho = 0,64$), H2 (liderança transacional não apresenta influência relevante), H3 (gap de percepção significativo: 0% de laissez-faire na autoavaliação dos líderes versus 45,95% na percepção dos liderados) e H4 (laissez-faire associa-se negativamente à satisfação comunicativa; $\rho = -0,57$). A AFE identificou três fatores latentes — Liderança Ativa, Ausência de Liderança e Qualidade Comunicativa — que explicam 70,3% da

variância total, com índices de ajuste satisfatórios (KMO = 0,843; RMSEA = 0,032; TLI = 0,968).

Do ponto de vista prático, o resultado mais relevante é o gap de percepção observado em H3: embora nenhum dos 36 gestores se tenha autoavaliado como *laissez-faire*, quase metade dos liderados (45,95%) identificou esse perfil em seus superiores. Além disso, a percepção de ausência de liderança se associou a 37,25% de insatisfação comunicativa, o que sugere efeitos diretos sobre o engajamento e sobre a qualidade dos processos acadêmicos. Nesse sentido, a adoção de ciclos estruturados de feedback 360° se mostra uma intervenção prioritária para aproximar percepções e ajustar práticas de liderança.

Em termos teóricos, o estudo contribui ao indicar que, no contexto de uma IES brasileira, a estrutura fatorial do MLQ tende a se organizar em três fatores de segunda ordem, e não nos oito fatores de primeira ordem do instrumento original. Essa configuração sugere que comportamentos transformacionais e transacionais ativos são percebidos, na prática, como um contínuo de “presença ativa” do líder, em contraste com a ausência representada pelo *laissez-faire*.

Entre as limitações do estudo, destacam-se: (a) a amostra restrita a um único campus; (b) o delineamento transversal (segundo semestre de 2024), que não permite inferências causais; e (c) o caráter exploratório da AFE, que demanda validação por análise fatorial confirmatória (AFC) em amostras independentes. Estudos futuros podem avançar com AFC e testes de invariância de medida entre grupos, ampliar a amostra para múltiplos campi e incorporar variáveis moderadoras, como tempo de vínculo e área de atuação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ATWATER, L.; YAMMARINO, F. Self-other rating agreement: a review and model. *Research in Personnel and Human Resources Management*, v. 15, p. 121–174, 1997.

AVOLIO, B. J.; BASS, B. M. *Multifactor leadership questionnaire: manual and sampler set*. 3. ed. Mind Garden, 2004.

AVOLIO, B. J.; ZHU, W.; KOH, W.; BHATIA, P. Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, v. 25, n. 8, p. 951–968, 2004. doi: 10.1002/job.283

BARUCH, Y.; HOLTOM, B. C. Survey response rate levels and trends in organizational research. *Human Relations*, v. 61, n. 8, p. 1139–1160, 2008. doi: 10.1177/0018726708094863

BASS, B. M. *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press, 1985.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, v. 17, n. 1, p. 112–121, 1993.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. *MLQ multifactor leadership questionnaire*. Mind Garden, 1995.

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

Tecnologia, v. 6, n. 3, p. 24–36, 2016. doi: 10.22279/navus.2016.v6n3.p24-36.369

BROWN, T. A. *Confirmatory factor analysis for applied research*. 2. ed. Guilford Press, 2015.

BYCIO, P.; HACKETT, R. D.; ALLEN, J. S. Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, v. 80, n. 4, p. 468–478, 1995. doi: 10.1037/0021-9010.80.4.468

CARDOSO, O. O. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. *Revista de Administração Pública*, v. 40, n. 6, p. 1123–1144, 2006. doi: 10.1590/S0034-76122006000600010

CARMELI, A. et al. Transformational leadership and creative problem-solving: the mediating role of psychological safety and reflexivity. *Journal of Creative Behavior*, v. 48, n. 2, p. 115–135, 2020. doi: 10.1002/jocb.43

CASTRO, P. K. L. B.; SILVA, F. M. V. Liderança organizacional em uma incubadora de empresas de base tecnológica. *NAVUS — Revista de Gestão e Tecnologia*, v. 7, n. 3, p. 71–85, 2017. doi: 10.22279/navus.2017.v7n3.p71-85.480

CATTELL, R. B. The scree test for the number of factors. *Multivariate Behavioral Research*, v. 1, n. 2, p. 245–276, 1966. doi: 10.1207/s15327906mbr0102_10

FABRIGAR, L. R.; WEGENER, D. T. *Exploratory factor analysis*. Oxford University Press, 2012.

FLEENOR, J. W. et al. Self–other rating agreement in leadership: a review. *Leadership Quarterly*, v. 21, n. 6, p. 1005–1034, 2010. doi: 10.1016/j.leaqua.2010.10.006

GANDOLFI, F.; STONE, S. Leadership, leadership styles, and servant leadership. *Journal of Management Research*, v. 18, n. 4, p. 261–269, 2018.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. Atlas, 2010.

HAIR, J. F. et al. When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, v. 31, n. 1, p. 2–24, 2019. doi: 10.1108/EBR-11-2018-0203

HARMAN, K. Academic leadership in context: tensions, challenges and opportunities. *Higher Education Research & Development*, v. 40, n. 2, p. 232–245, 2021. doi: 10.1080/07294360.2020.1798861

HORN, J. L. A rationale and test for the number of factors in factor analysis. *Psychometrika*, v. 30, n. 2, p. 179–185, 1965. doi: 10.1007/BF02289447

HU, L.; BENTLER, P. M. Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis. *Structural Equation Modeling*, v. 6, n. 1, p. 1–55, 1999. doi: 10.1080/10705519909540118

HUNING, D.; KLAM, A.; BENCKE, F. F. Análise da atuação e do perfil de liderança dos gestores de instituições financeiras de grande porte na cidade de Chapecó/SC. *Reuna*, v. 19, n. 4, p. 63–80, 2014.

KAISER, H. F. An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, v. 39, n. 1, p. 31–36, 1974. doi: 10.1007/BF02291575

KUNSCH, M. M. K. As dimensões humana, instrumental e estratégica da comunicação organizacional. *Intercom — Revista Brasileira de Ciências da Comunicação*, v. 35, n. 2, p. 267–289, 2012. doi: 10.1590/S1809-58442012000200014

LEAL FILHO, L. S.; ALMEIDA, A. C. F.; CARNEIRO, T. C. J. Liderança transformacional e desempenho docente em instituições de ensino superior brasileiras. *Gestão e Sociedade*, v. 16, n. 43, p. 3712–3738, 2022. doi: 10.21171/ges.v16i43.3712

LIMA, T. B.; GOMES, S. L. Os estilos de liderança na gestão hoteleira: um estudo em hotéis da orla de João Pessoa (PB). *Revista Organizações em Contexto*, v. 13, n. 26, p. 19–71, 2017.

MEN, L. R.; JIANG, H. Cultivating quality employee–organization relationships: the interplay among organizational leadership, culture, and communication. *International Journal of Business Communication*, v. 53, n. 4, p. 421–442, 2021. doi: 10.1177/2329488416621085

MORSING, M.; SCHULTZ, M. Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, v. 15, n. 4, p. 323–338, 2022. doi: 10.1111/j.1467-8608.2006.00460.x

NORTHOUSE, P. G. *Leadership: theory and practice*. 9. ed. SAGE, 2021.

PRECIADO-HOYOS, A.; ETAYO-PÉREZ, C. Influencia del estilo directivo en la comunicación interna de las organizaciones. *Palabra Clave*, v. 17, n. 2, p. 412–455, 2014. doi: 10.5294/pacla.2014.17.2.6

PUENTE-PALACIOS, K. E.; BORGES-ANDRADE, J. E. O efeito da interdependência na satisfação de equipes de trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 9, n. 3, p. 57–78, 2005. doi: 10.1590/S1415-65552005000300004

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. *Comportamento organizacional*. 16. ed. Pearson, 2020.

RUFFATTO, J.; PAULI, J.; FERRÃO, A. R. Influência do estilo de liderança na motivação e conflitos interpessoais em empresas familiares. *Revista de Administração FACES Journal*, v. 16, n. 1, p. 29–44, 2017.

RUSCIO, J.; ROCHE, B. Determining the number of factors to retain in an exploratory factor analysis. *Psychological Assessment*, v. 24, n. 2, p. 282–292, 2012. doi: 10.1037/a0025697

SANTOS, J. N.; FRANCO, J. H. S. Uma possível relação entre trabalho em equipe e aprendizagem organizacional. *Revista de Administração FACES Journal*, v. 10, n. 4, p. 190–206, 2011.

VERHOEVEN, J. W. M.; VAN RIEL, C. B. M.; BRUGMAN, G. M. Importance of corporate communication for overall corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, v. 25, n. 1, p. 17–29, 2022. doi: 10.1057/s41299-021-00126-z

WANG, X. H. F.; KIM, T. Y.; LEE, D. R. Cognitive diversity and team creativity: effects of team intrinsic motivation and transformational leadership. *Journal of Business Research*, v. 102, p. 249–259, 2021. doi: 10.1016/j.jbusres.2019.05.038

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. *Administração estratégica: conceitos*. Atlas, 2011.

YUKL, G. *Leadership in organizations*. 9. ed. Pearson, 2020.