OPEN ACCESS

ESCOLA DE HUMANIDADES
PUCRS

EDUCAÇÃO

Educação, Porto Alegre, v. 49, n. 1, p. 1-13, jan-dez. 2026
e-ISSN: 1981-2582 ISSN-L: 0101-465X

OUTROS TEMAS

Indicadores de liderança relacional: mensurando percepções de professores da educação básica em Minas Gerais

Indicators of Relational Leadership: Measuring Perceptions of Basic Education Teachers in Minas Gerais

Roseane Netto Vinte[1]
orcid.org/0000-0002-6358-0415
roseanevinte@gmail.com

Antônio Carvalho Neto[1]
orcid.org/0000-0001-5439-2845
carvalhoneto@pucminas.br

Daniela Martins Diniz[2]
orcid.org/0000-0003-1110-756X
danidiniz09@yahoo.com.br

Recebido em: 23 jun. 2026.
Aprovado em: 29 set. 2026.
Publicado em: 27 nov. 2026.

Resumo: Na literatura sobre liderança, observa-se a escassez de estudos que investiguem, de forma específica, a liderança relacional no contexto escolar. Tomando como ponto de partida tal lacuna, o estudo realizado buscou mensurar e analisar a percepção dos professores da educação básica acerca da presença e manifestação de características da liderança relacional no exercício da liderança no ambiente escolar em que estão inseridos. Como aporte teórico, foram abordados os principais atributos que caracterizam a liderança relacional. Quanto ao método, realizou-se uma pesquisa de abordagem quantitativa, mediante a aplicação de questionário a 187 docentes da educação básica da rede privada de ensino de Minas Gerais, cujos dados foram analisados por meio de estatística descritiva. Os resultados do estudo evidenciam que a liderança relacional é amplamente reconhecida pelos professores como um referencial relevante para a compreensão da liderança escolar. De modo geral, observa-se forte valorização de práticas associadas à colaboração, à escuta e à confiança, indicando que tais elementos são percebidos como fundamentos centrais das interações, dos processos decisórios e da dinâmica organizacional nas escolas. Ao mesmo tempo, a presença de dispersão moderada nos indicadores relacionais revela que, embora exista convergência quanto ao valor dessas práticas, sua materialização no cotidiano escolar não ocorre de forma homogênea, sugerindo desafios práticos relacionados à sua implementação.

Palavras-chave: Indicadores de liderança; Percepções docentes; Liderança escolar; Educação básica.

Abstract: The leadership literature shows a scarcity of studies that specifically investigate relational leadership in the school context. Taking this gap as a starting point, this study sought to measure and analyze basic education teachers' perceptions of the presence and manifestation of relational leadership characteristics in leadership practices within the school environment in which they work. Regarding the theoretical framework, the main attributes that characterize relational leadership were addressed. As for the methodology, a quantitative study was conducted by administering a questionnaire to 187 basic education teachers from private schools in Minas Gerais, and the data were analyzed using descriptive statistics. The results show that relational leadership is widely recognized by teachers as a relevant framework for understanding school leadership. In general, practices associated with collaboration, listening, and trust are highly valued, indicating that these elements are perceived as central foundations for interactions, decision-making processes, and organizational dynamics in schools. At the same time, the moderate dispersion observed in the relational indicators reveals that, although there is convergence regarding the value of these practices, their implementation in everyday school life is not homogeneous, suggesting practical challenges related to their implementation.

Keywords: Leadership indicators; Teacher perceptions; School leadership; Basic education.

Este é um artigo de acesso aberto distribuído sob a licença CC-BY 4.0, que permite a cópia e redistribuição do material em qualquer formato e para qualquer finalidade, desde que a autoria original e os créditos de publicação sejam mantidos.

[1] Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas), Belo Horizonte, MG, Brasil.
[2] Universidade Federal de São João del Rei (UFSJ), São João del Rei, MG, Brasil.

Introdução

O tema da liderança tem recebido crescente atenção ao longo da história dos estudos organizacionais, em razão da capacidade do líder de influenciar o desempenho dos indivíduos e os resultados das organizações (Sant'Anna et al., 2017; Mendes et al., 2021). A liderança envolve múltiplos papéis, que vão além da coordenação de tarefas e incluem o cuidado, o desenvolvimento das equipes, o engajamento e a mobilização coletiva. Essa complexidade reflete a evolução das teorias de liderança, que passaram de abordagens centradas no líder para perspectivas que valorizam processos relacionais e contextuais (Versiani et al., 2017; D'Ávila et al., 2020).

Embora apresentem especificidades decorrentes de sua natureza educacional e pedagógica, as escolas também se configuram como organizações e, como tal, necessitam ser geridas de modo a conciliar resultados educacionais, financeiros e de sustentabilidade (Costa & Castanheira, 2015). Nesse contexto, a liderança escolar assume papel estratégico, podendo constituir-se em fator decisivo para o desempenho institucional.

No contexto das escolas que atendem crianças e adolescentes, foco deste estudo, observa-se que muitos gestores educacionais não dispõem de formação específica para o exercício da liderança, fundamentando suas práticas predominantemente na pedagogia, o que pode limitar sua preparação para liderar equipes (Carvalho Neto, 2010). Observa-se baixa inserção de conteúdos de gestão e liderança escolar nos currículos, apesar das evidências acerca do papel central da liderança para os resultados das escolas (Vinte, 2023).

Tal cenário reforça a necessidade de uma abordagem de liderança com foco nas relações, especialmente ao se considerar a escola como uma organização intensiva em conhecimento (Sobral & Furtado, 2019), caracterizada por elevada complexidade estrutural, diversidade de sujeitos e múltiplas camadas relacionais (Pereira et al., 2021; Duarte, 2018). Essas características convergem com os pressupostos da liderança relacional, que compreende a liderança como um processo construído nas interações sociais, mostrando-se particularmente adequada ao contexto educacional (Uhl-Bien & Arena, 2018).

Dado o exposto, a pesquisa buscou mensurar e analisar a percepção dos professores da educação básica acerca da presença e manifestação de características da liderança relacional no exercício da liderança no ambiente escolar. Foram considerados especificamente três construtos de liderança relacional, aqueles mais recorrentemente citados na literatura da área: relacionamento, liderança compartilhada e confiança.

Breve histórico sobre teorias de liderança

A investigação sobre liderança atravessa décadas, com marcos desde os anos 1930 e o desenvolvimento de diferentes teorias e modelos (Carvalho Neto et al., 2012; Day et al., 2014; Akram et al., 2016). Até o final dos anos 1940, predominavam as teorias dos traços, que concebiam a liderança como característica inata. As críticas a essa abordagem, especialmente a partir de Stogdill (1948), destacaram a influência do contexto e contribuíram para o desenvolvimento das abordagens comportamentais e situacionais.

Entre as décadas de 1950 e 1960, o foco voltou-se aos comportamentos observáveis, entendendo a liderança como competência passível de desenvolvimento (Carvalho Neto et al., 2012; Pedruzzi Junior et al., 2016). Posteriormente, as teorias situacionais incorporaram variáveis contextuais, compreendendo a liderança como fenômeno multidimensional e dependente do contexto (Hersey & Blanchard, 1977; Carvalho Neto et al., 2012).

Na década de 1980, a liderança passou a ser concebida como processo relacional e bidirecional, baseado na influência mútua entre líderes e liderados. Essa perspectiva deu origem à chamada Nova Liderança, que reúne teorias como a carismática, transacional, transformacional e LMX (*Leader-Member Exchange*) (Carvalho Neto, 2010).

Entre essas teorias, a LMX destaca o liderado como sujeito ativo e a liderança como processo de interação e influência mútua, sendo precursora

da liderança relacional (Simão Lima et al., 2019; Uhl-Bien, 2006).

Liderança relacional: conceitos e construtos

A liderança relacional é uma teoria contemporânea do campo da liderança que compreende o exercício de liderar como um fenômeno relacional emergente das interações sociais entre os indivíduos (Uhl-Bien, 2006). Diferentemente das perspectivas tradicionais, centradas em traços individuais ou comportamentos do líder formal, essa abordagem desloca o foco para os processos relacionais por meio dos quais a liderança é produzida, reproduzida e exercida no cotidiano organizacional (Ospina et al., 2014; Uhl-Bien & Arena, 2018; Sobral & Furtado, 2019; D'Ávila et al., 2020).

A liderança relacional compreende a liderança como um processo coletivo, dinâmico e distribuído, construído nas redes de relacionamento entre os atores organizacionais. Considera as múltiplas relações e a influência dos contextos organizacionais e sociais, tendo os relacionamentos, e não o líder isoladamente, como unidade central de análise (Uhl-Bien, 2006; Ospina et al., 2014; Uhl-Bien & Arena, 2018; Crevani, 2015).

No campo dos estudos organizacionais, a liderança relacional tem sido associada a contextos marcados por elevada complexidade, interdependência e necessidade de coordenação coletiva, nos quais soluções hierárquicas tradicionais mostram-se insuficientes. Tais características são especialmente evidentes nas organizações educacionais, onde o trabalho pedagógico depende fortemente da colaboração, do diálogo e do alinhamento entre diferentes atores (Uhl-Bien, 2006; Silva et al., 2020).

A teoria relacional compreende a liderança como um processo emergente das interações, reconhecendo docentes, coordenadores e demais membros da escola como coparticipantes, e não apenas receptores de decisões. Na educação básica, essa perspectiva amplia a compreensão da gestão escolar ao valorizar os vínculos interpessoais e a construção coletiva das decisões (Pereira et al., 2021; Souza & Fernandes, 2021).

Neste estudo, foram aprofundadas três dimensões centrais da liderança relacional: relacionamento, confiança e processo decisório colaborativo. O relacionamento refere-se à qualidade dos vínculos entre líderes, liderados e demais atores, sendo as relações baseadas em respeito e empatia fundamentais para práticas mais horizontais e colaborativas (Uhl-Bien, 2006; Cunliffe & Eriksen, 2011; Ospina et al., 2014). No contexto escolar, esses vínculos influenciam o clima organizacional e o engajamento docente, reforçando o relacionamento como elemento constitutivo da liderança relacional (Vinte et al., 2023; Vinte, 2026).

Hulsbos et al. (2025) evidenciam que a liderança distribuída em contextos de colaboração docente assume dimensões estruturais e relacionais, nas quais gestores atuam como facilitadores das interações, e não apenas como coordenadores. Essa perspectiva aproxima-se da liderança relacional ao compreender a liderança como processo construído pela colaboração entre os atores escolares.

Ekman e Packendorff (2026), por sua vez, investigaram o desenvolvimento da liderança distribuída em um sistema educacional municipal e verificaram que redes de confiança, práticas de diálogo e construção compartilhada de significados constituem condições relacionais desenvolvidas ao longo do tempo, favorecendo a emergência e a continuidade de práticas de liderança distribuída.

A confiança constitui um pilar da liderança relacional, favorecendo a cooperação, o diálogo e relações interpessoais consistentes (Uhl-Bien, 2006; Price, 2012). Em contextos educacionais, contribui para ambientes psicologicamente seguros, nos quais docentes podem expressar opiniões e propor inovações pedagógicas (Cunliffe & Eriksen, 2011; Cerutti et al., 2023; Ferreira et al., 2025; Vinte et al., 2024).

Por fim, o processo decisório colaborativo representa uma dimensão fundamental da liderança relacional, ao enfatizar a participação ativa dos diferentes atores organizacionais nas

escolhas organizacionais (Sobral & Furtado, 2019). Em contextos nos quais a liderança é concebida como um fenômeno relacional, as decisões deixam de ser impostas hierarquicamente e passam a emergir do diálogo e da negociação entre os envolvidos (Silva et al., 2020). No âmbito das escolas de educação básica, o processo decisório colaborativo favorece decisões pedagógicas mais contextualizadas e legitimadas, ao integrar diferentes saberes e experiências (Vinte, 2023; Vinte et al., 2024). Dessa forma, a liderança relacional contribui para a consolidação de práticas decisórias mais democráticas e alinhadas às necessidades da comunidade escolar (Vinte, 2026).

O Quadro 1 reúne os construtos da liderança relacional investigados nesta pesquisa.

QUADRO 1 - *Construtos da liderança relacional*

Construto	Descrição	Autores
Relacionamento	Qualidade dos vínculos relacionais e das interações entre os atores organizacionais	Uhl-Bien (2006); Cunliffe & Eriksen (2011); Ospina et al. (2014); Sant'Anna et al. (2015); Sant'Anna et al. (2017); Cerutti et al. (2023); Soela et al. (2024)
Confiança	Construção de relações baseadas em confiança e cooperação	Price (2012, 2015); Cunliffe & Eriksen (2011); Sant'Anna et al. (2017); Yukl (2013); D'Ávila et al. (2020); Cerutti et al. (2023); Ferreira et al. (2025)
Processo decisório colaborativo	Participação e envolvimento dos indivíduos nas decisões organizacionais	Uhl-Bien (2006); Ospina et al. (2014); Sobral & Furtado (2019); Pereira et al. (2021); Silva et al. (2020); Soela et al. (2024)

Fonte: Elaborado pelos autores.

Metodologia

Tendo em vista o objetivo de mensurar a percepção dos professores da educação básica acerca da presença de características da liderança relacional, optou-se pela adoção de uma abordagem quantitativa, uma vez que tal estratégia metodológica se mostra apropriada para estudos que buscam mensurar percepções, ao permitir a tradução de construtos teóricos em variáveis empiricamente observáveis, viabilizando sua quantificação, comparação e tratamento estatístico (Hair et al., 2019).

Os professores participantes da pesquisa pertencem a uma rede de escolas privadas do Estado de Minas Gerais, que atende da educação infantil ao ensino médio e conta com cerca de 1.000 docentes. A seleção dos participantes da pesquisa ocorreu de forma intencional, contemplando exclusivamente docentes de uma mesma rede de ensino, com o objetivo de assegurar certa homogeneidade institucional entre os respondentes, de modo que estivessem submetidos a condições semelhantes de trabalho, tais como normas administrativas, políticas educacionais, estrutura organizacional, remuneração e benefícios.

O instrumento de pesquisa foi um questionário composto por três construtos da liderança relacional, aqueles mais citados na literatura da área (ver Quadro 2). O instrumento foi elaborado com base na literatura e validado com a participação de professores em duas etapas: entrevista individual para identificar aspectos linguísticos e contextuais e grupo focal com seis docentes para avaliar a clareza e a pertinência dos itens.

QUADRO 2 - *Indicadores relacionados aos construtos de liderança*

Construto	Indicadores	Teorias
1) Relacionamento	Estabelecimento de vínculos interpessoais fortes, com base na confiança	Relacional
	Criação de redes colaborativas entre diferentes grupos escolares.	Relacional
	Preferência por manter relações baseadas em desempenho e mérito individual	Comportamental
	Reforço de laços com os professores de acordo com os resultados apresentados.	LMX
2) Liderança compartilhada	Valorização da escuta da equipe na construção de decisões coletivas.	Relacional
	Promoção de práticas colaborativas como forma de construir soluções pedagógicas.	Relacional
	Delegação de decisões de acordo com o perfil e desempenho do professor.	Situacional
	Tomada de decisão com base nas competências técnicas individuais.	Comportamental
3) Confiança	Construção de um ambiente seguro e confiável para o professor se expressar.	Relacional
	Relações entre gestão e docentes pautadas na confiança mútua.	Relacional
	Atribuição de confiança condicionada ao cumprimento de metas.	Transacional
	Estabelecimento de confiança com base na afinidade pessoal.	LMX

Fonte: Elaborado pelos autores.

A mensuração dos construtos foi realizada por meio de uma escala numérica de 0 a 10, indicando níveis de concordância e discordância por parte dos docentes. Tal escala foi projetada para captar opiniões dos respondentes, sustentando-se na premissa de que tais atitudes podem ser quantificadas de forma válida e confiável (Costa Júnior et al., 2024).

O questionário foi disponibilizado por meio de formulário eletrônico e, com autorização da Gerência de Educação da rede de ensino participante, divulgado por e-mail e pelas redes de comunicação institucionais a todos os 1.000 professores. Foram obtidas respostas de 187 docentes, correspondendo a uma taxa de retorno de aproximadamente 18,7%.

Quanto ao perfil dos participantes da pesquisa, 64,7% dos professores possuem idade entre 39 e 49 anos. Quanto ao sexo dos respondentes, os dados indicam maioria de mulheres, que correspondem a 70,6% da amostra (132 docentes), enquanto o sexo masculino representa 29,4% (55 docentes). Quanto aos anos de atuação docente, os dados apontam que 34,8% dos professores lecionam há mais de 20 anos e 20,3% o fazem entre 16 e 20 anos. Ou seja, mais da metade da amostra (55,1%) possui mais de 15 anos de experiência em sala de aula, o que denota um grupo de profissionais veteranos. No que tange à formação acadêmica, os dados indicam que a maioria dos docentes (62,0%) possui pós-graduação em nível de especialização, e um número significativo (18,2%) possui título de mestre. Apenas 19,3% têm a licenciatura como formação máxima. Esse cenário sugere um engajamento dos profissionais com a formação continuada.

Os dados foram organizados e verificados quanto à consistência e ausência de valores omissos, sendo posteriormente submetidos à análise descritiva no SmartPLS 4.0, com o objetivo de sintetizar e caracterizar sua distribuição (Kaur et al., 2018).

Nesse sentido, foram apresentados dados relativos à média, ao desvio-padrão, ao coeficiente de variação, à dispersão e à mediana, organizados conforme os três construtos da

liderança relacional analisados. A apresentação das estatísticas descritivas em nível de indicador constitui etapa essencial para compreender a distribuição, o consenso e a relevância atribuída pelos docentes a cada item (Reis & Reis, 2002).

Apresentação dos resultados

As tabelas e os gráficos desta seção reúnem os valores médios atribuídos pelos 187 docentes participantes em relação aos indicadores de liderança propostos, distinguindo-se os itens vinculados à Liderança Relacional daqueles associados a outras abordagens de liderança (comportamental, situacional, LMX, transacional). Essa distinção tem por finalidade evidenciar possíveis padrões de valorização das diferentes concepções de liderança no ambiente escolar, conforme a percepção dos docentes.

O construto Relacionamento

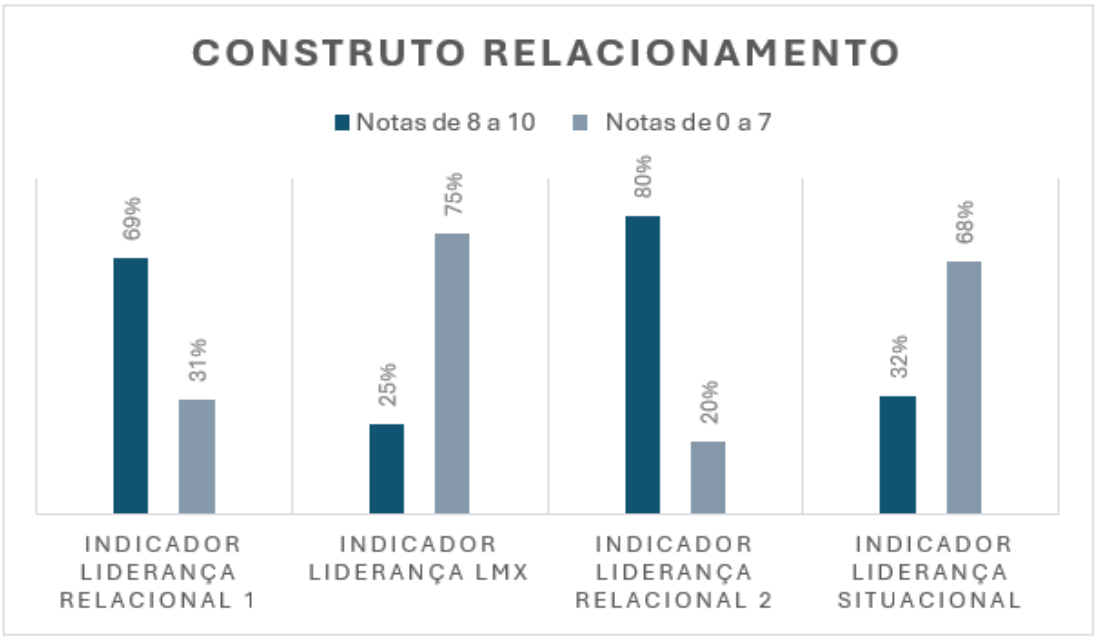
Neste construto, quatro indicadores foram analisados, conforme os resultados apresentados na Tabela 1 e no Gráfico 1.

TABELA 1 - *Relacionamento*

Indicadores	Média	Desvio padrão	CV%	Interpretação Dispersão	Mediana
O diretor estabelece vínculos interpessoais com base na confiança – Teoria Relacional	7,84	2,55	32,63	Alta dispersão (CV > 30%)	9
O diretor reforça laços prioritariamente com os professores que apresentam melhores resultados – Teoria LMX	4,24	3,47	81,80	Alta dispersão (CV > 30%)	5
O diretor cria redes colaborativas entre diferentes grupos escolares – Teoria Relacional	8,66	1,94	22,44	Dispersão moderada (15% < CV ≤ 30%)	10
O relacionamento do diretor com a equipe varia conforme cada situação escolar enfrentada – Teoria Situacional	5,4	3,30	61,15	Alta dispersão (CV > 30%)	5

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Gráfico 1 - *Construto Relacionamento*



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

O indicador relacional 1 apresentou média elevada, mas alta dispersão (CV > 30%), revelando percepções distintas sobre a confiança nas relações escolares. No indicador LMX, a percepção de relações seletivas com docentes de melhor desempenho não se mostrou predominante, embora tenha gerado divergências entre os participantes.

O indicador relacional 2 (O diretor cria redes colaborativas entre diferentes grupos) por sua vez apresentou a maior média do construto, indicando forte reconhecimento da colaboração e da integração entre setores escolares como práticas associadas à liderança relacional. Por fim, o indicador situacional (O relacionamento do diretor com a equipe varia conforme a situação) apresentou média baixa e alta dispersão, o que indica percepções negativas quanto à flexibilidade do relacionamento conforme o contexto.

A análise do construto relacionamento revela a coexistência de dois padrões de percepção: de um lado, forte valorização de práticas colaborativas e da confiança como base da interação; de outro, alta dispersão nas percepções sobre como tais práticas se concretizam nas escolas. As médias mais elevadas concentram-se nos indicadores relacionais (7,84 e 8,66), com medianas altas (9 e 10), o que reforça a relevância atribuída pelos docentes à confiança e à colaboração como pilares da liderança escolar.

A alta dispersão do indicador de vínculos baseados na confiança (CV = 32,63%), apesar da mediana elevada (9), revela percepções distintas entre os docentes. Essa variabilidade sugere que a construção de vínculos relacionais depende das interações, das dinâmicas coletivas e das condições organizacionais, não ocorrendo de forma homogênea nas escolas (Uhl-Bien, 2006; Crevani, 2015; Akram et al., 2016; Sobral & Furtado, 2019).

O segundo indicador relacional, associado à criação de redes colaborativas, foi o mais bem avaliado (média = 8,66; mediana = 10), com dispersão moderada (CV = 22,44%), o que indica reconhecimento mais consistente. O achado converge com a ideia de que a liderança relacional não se restringe ao vínculo líder-liderado, mas envolve uma teia de relações multilaterais que sustentam o trabalho coletivo (Uhl-Bien, 2006; Sant'Anna et al., 2017; Simão Lima et al., 2019; D'Ávila et al., 2020).

Os indicadores não relacionais, LMX e situacional, apresentaram as menores médias (4,24 e 5,40) e as maiores dispersões (CVs acima de 60%), indicando baixa aderência dessas abordagens à realidade percebida pelos docentes.

A coexistência entre a elevada valorização da confiança e da colaboração e a dispersão nas percepções docentes evidencia uma possível diferença entre o reconhecimento normativo dessas práticas e sua efetiva incorporação ao cotidiano escolar. Esse resultado sugere que a liderança relacional não se consolida apenas pela adoção discursiva de princípios participativos, dependendo de condições institucionais que favoreçam a continuidade das interações, a reciprocidade e a distribuição de oportunidades de influência (Uhl-Bien, 2006; Crevani, 2015; Ospina et al., 2014).

O construto Liderança Compartilhada

Neste construto, quatro indicadores foram avaliados (Tabela 2), permitindo observar como os docentes percebem a abertura à participação e à colaboração no processo decisório.

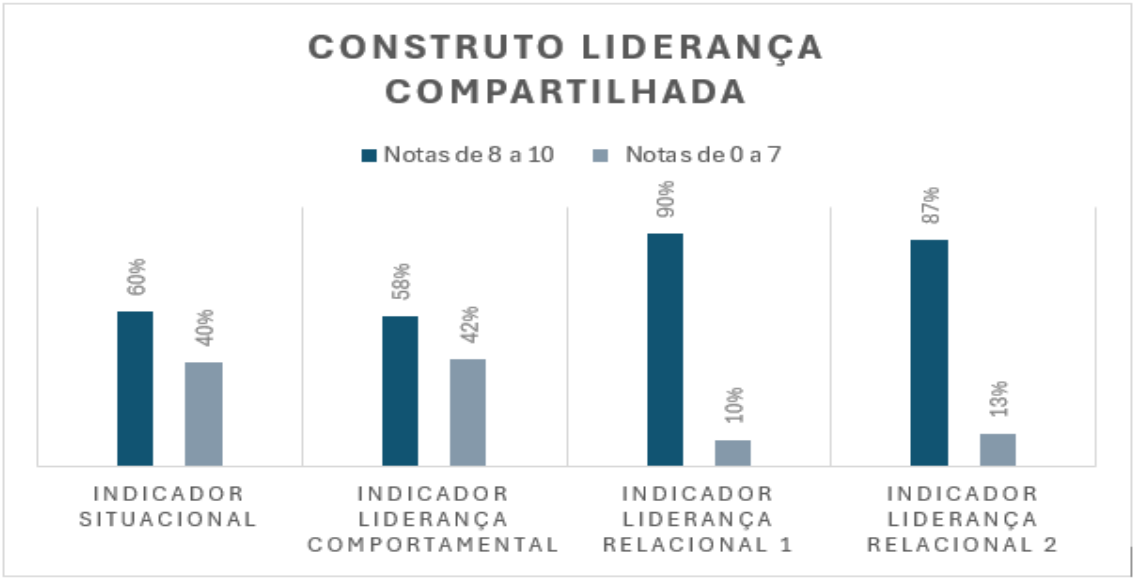
TABELA 2 - *Liderança compartilhada*

Indicadores	Média	Desvio padrão	CV%	Interpretação Dispersão	Mediana
O diretor estabelece abertura para que professores participem das decisões escolares levando em conta o perfil e o desempenho docentes – Teoria Situacional	7,49	2,69	35,91	Alta dispersão (CV > 30%)	8

Indicadores	Média	Desvio padrão	CV%	Interpretação Dispersão	Mediana
O diretor toma decisões com base nas competências técnicas individuais dos professores – Teoria Comportamental	7,40	2,52	34,05	Alta dispersão (CV > 30%)	8
O diretor valoriza a escuta da equipe na construção de decisões coletivas – Teoria Relacional	9,20	1,52	16,53	Dispersão moderada (15% < CV ≤ 30%)	10
O diretor promove práticas colaborativas como forma de construir soluções pedagógicas – Teoria Relacional	8,96	1,88	21,02	Dispersão moderada (15% < CV ≤ 30%)	10

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Gráfico 2 - *Construto Liderança compartilhada*



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Os valores obtidos no indicador situacional apontam relevância moderada atribuída à abertura participativa, mas com alta dispersão (CV > 30%), o que evidencia percepções heterogêneas quanto à vinculação da efetividade da participação docente nas decisões ao perfil e ao desempenho dos professores.

Quanto ao indicador comportamental (O diretor toma decisões com base nas competências técnicas individuais dos professores), constatou-se que, embora a média também denote relevância razoável, a alta dispersão aponta que o reconhecimento das decisões pautadas em competências técnicas é desigual entre as escolas observadas.

O indicador relacional 1 (O diretor valoriza a escuta da equipe na construção de decisões coletivas) obteve a maior média do construto e apresenta dispersão moderada, próxima ao limite inferior de 15%, indicando forte consenso entre os docentes quanto à relevância da escuta como base do compartilhamento de decisões.

Os resultados obtidos no indicador relacional 2 (O diretor promove práticas colaborativas como forma de construir soluções pedagógicas) apontam elevada valorização e moderada consistência perceptiva, sugerindo reconhecimento generalizado do valor das práticas colaborativas na gestão escolar. Embora a dispersão seja moderada, a tendência central é forte e concentra-se na faixa superior da escala.

Os resultados revelam predominância da validação das práticas de liderança relacional no

construto liderança compartilhada. As médias elevadas (9,20 e 8,96) e as medianas máximas (10) nos indicadores relacionais indicam amplo reconhecimento docente de que a escuta e a colaboração são pilares do processo decisório escolar.

Os achados reforçam a liderança como processo coletivo, baseado em interação, escuta e corresponsabilidade, com convergência entre os docentes na valorização dessas práticas (CVs entre 16,5% e 21%) (Price, 2012, 2015; Sartori et al., 2018; Erhan et al., 2022). Embora próximas da gestão democrática, essas práticas não comprovam sua consolidação, pois dependem das condições e espaços efetivos de participação (Souza, 2009; Uhl-Bien, 2006). Já os indicadores situacional e comportamental apresentaram médias menores (7,49 e 7,40) e alta variabilidade (CVs de 35,91% e 34,05%), indicando menor consistência na percepção dessas práticas como padrão de liderança.

O construto Confiança

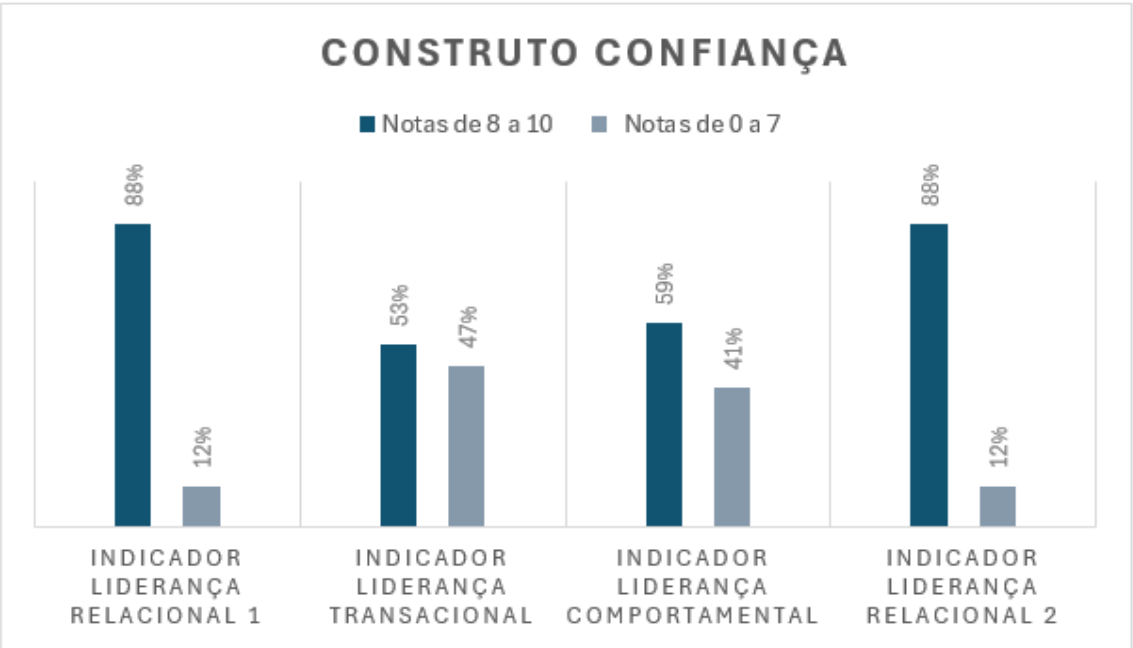
Este construto foi avaliado a partir de quatro indicadores, conforme resultados apresentados adiante.

TABELA 3 - *Construto Confiança*

Indicadores	Média	Desvio padrão	CV%	Interpretação Dispersão	Mediana
O diretor constrói um ambiente seguro e confiável para o professor se expressar – Teoria Relacional	9,17	1,78	19,46	Dispersão moderada (15% < CV ≤ 30%)	10
O diretor constrói a relação de confiança a partir do desempenho e cumprimento de metas dos profissionais – Teoria transacional	6,96	2,86	41,08	Alta dispersão (CV > 30%)	8
Direção baseada em atributos como carisma – Teoria Comportamental	7,34	2,85	38,83	Alta dispersão (CV > 30%)	8
Relações entre diretor e docentes pautadas na confiança mútua – Teoria Relacional	9,18	1,62	17,67	Dispersão moderada (15% < CV ≤ 30%)	10

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Gráfico 3 - *Construto Confiança*



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

O resultado referente ao indicador relacional 1 (O diretor constrói um ambiente seguro e confiável para o professor se expressar) evidencia alta relevância atribuída à criação de um ambiente de segurança psicológica, com dispersão moderada, o que indica convergência perceptiva entre os docentes.

O indicador transacional "O diretor constrói a relação de confiança a partir do desempenho e cumprimento de metas dos profissionais" obteve média baixa e alta dispersão, sugerindo que a confiança baseada em resultados e metas não é amplamente reconhecida nem consistente entre as percepções docentes.

Já o resultado obtido no indicador comportamental "Direção baseada em atributos como carisma" aponta percepção moderadamente positiva, porém com alta variabilidade, podendo indicar que o carisma é reconhecido por alguns professores como um fator relevante, mas não é considerado essencial de maneira consistente.

O indicador relacional 2 (Relações entre diretor e docentes pautadas na confiança) mostrou-se o mais consistente do construto, com alta média e dispersão moderada, o que confirma a importância atribuída às relações de reciprocidade entre liderança e equipe. Os resultados confirmam que a confiança é percebida pelos docentes como um dos pilares da liderança escolar. As médias elevadas (9,17 e 9,18) e as medianas máximas (10) dos indicadores relacionais demonstram forte consenso sobre o valor da confiança como condição essencial para o diálogo e o engajamento docente. A dispersão moderada (entre 17% e 19%) sugere certa uniformidade nas percepções, ainda que pequenas variações indiquem a influência de fatores contextuais, como a cultura organizacional e práticas específicas de cada unidade escolar da rede pesquisada.

Os resultados indicam que a confiança, baseada em interações e aspectos éticos e afetivos, favorece a participação docente, com médias elevadas (9,17 e 9,18). Entretanto, a alta dispersão nos indicadores relacionados a metas e carisma (CV > 38%) revela percepções desiguais. Da mesma forma, os indicadores transacional e comportamental apresentaram médias menores (6,96 e 7,34) e alta variabilidade, sugerindo menor consistência das práticas de confiança baseadas em desempenho ou atributos individuais do líder (Souza, 2009).

Conclusão

Os resultados deste estudo evidenciam que a liderança relacional é amplamente reconhecida pelos professores da educação básica como um referencial relevante para a compreensão da liderança escolar. De modo geral, observa-se forte valorização de práticas associadas à colaboração, à escuta e à confiança, indicando que tais elementos são percebidos como fundamentos centrais das interações, dos processos decisórios e da dinâmica organizacional nas escolas. As médias elevadas e as medianas máximas observadas nos indicadores relacionais dos construtos relacionamento, liderança compartilhada e confiança sinalizam um elevado grau de consenso entre os docentes quanto à importância desses princípios para a construção de uma liderança considerada eficaz.

Especificamente, os achados demonstram que a confiança e a colaboração configuram-se como pilares estruturantes da liderança escolar, sustentando relações profissionais mais horizontais e favorecendo ambientes propícios ao diálogo e ao engajamento docente. No construto liderança compartilhada, a expressiva validação das práticas de escuta e colaboração sugere que os professores reconhecem a relevância de processos decisórios mais participativos, alinhados a uma concepção de liderança que se distancia de modelos hierárquicos tradicionais e se aproxima de perspectivas baseadas na influência mútua e na coprodução de sentido.

Ao mesmo tempo, a presença de dispersão moderada nos indicadores relacionais revela que, embora exista convergência quanto ao valor dessas práticas, sua materialização no cotidiano escolar não ocorre de forma homogênea. Tal evidência indica que fatores contextuais, como a cultura organizacional, as condições institucionais e, sobretudo, o estilo de liderança adotado

pelos gestores, exercem influência significativa sobre a forma como a liderança relacional se concretiza em cada unidade escolar. Desse modo, os resultados apontam para a coexistência de um reconhecimento normativo da importância da liderança relacional e de desafios práticos relacionados à sua implementação.

No que se refere às contribuições, o estudo oferece avanços relevantes ao campo da liderança educacional ao incorporar a perspectiva da liderança relacional como lente para compreender as dinâmicas de liderança na educação básica. Do ponto de vista teórico, reforça a pertinência de abordagens que superam concepções individualistas e hierárquicas, evidenciando a centralidade das relações e do contexto na constituição da liderança escolar. Ademais, ao propor uma escala de indicadores da liderança relacional, o estudo oferece avanços teóricos, dada a natureza abstrata e qualitativa dos estudos prévios na área.

Como agenda para estudos futuros, recomenda-se a realização de investigações qualitativas que aprofundem a compreensão de como a liderança relacional se manifesta no cotidiano das organizações escolares. Embora a abordagem quantitativa adotada neste estudo tenha possibilitado mensurar as percepções docentes acerca dos construtos relacionamento, liderança compartilhada e confiança, entrevistas semiestruturadas, grupos focais e observações do cotidiano escolar poderão contribuir para identificar como essas dimensões são construídas, negociadas e experimentadas nas interações entre gestores, professores e demais atores da comunidade escolar. Essa abordagem permitiria explorar, de maneira mais aprofundada, as condições que favorecem ou dificultam a materialização de práticas relacionais, especialmente diante da dispersão observada em alguns indicadores e da influência de fatores contextuais sobre as relações de liderança.

Referências

Akram, T., Lei, S., Hussain, S. T., Haider, M. J., & Akram, M. W. (2016). Does relational leadership generate organizational social capital? A case of exploring the effect of relational leadership on organizational social capital in China. *Future Business Journal, 2*(2), 116–126. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2314721016300123

Carvalho Neto, A. (2010). A liderança transformacional e o perfil brasileiro de liderança: Entre o cru e o cozido. In R. E. Nelson & A. S. Sant'Anna (Orgs.), *Liderança: Entre a tradição, a modernidade e a pós-modernidade* (pp. 77–93). Elsevier.

Carvalho Neto, A., Tanure, B., Santos, M. C. M., & Lima, G. S. (2012). Executivos brasileiros: Na contramão do perfil deificado da liderança transformacional. *Revista Ciência da Administração, 14*(32), 35–49. https://www.redalyc.org/pdf/2735/273523616003.pdf

Costa, J. A., & Castanheira, P. (2015). A liderança na gestão das escolas: contributos de análise organizacional. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, *31*(1), 13–44. https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/58912

Cerutti, P. S., Costa, C., Pauli, J., & Laval, L. C. (2023). Relação entre estilo de liderança e conflitos em empresas familiares. *Brazilian Business Review, 20*(5), 518–539. https://www.bbronline.com.br/index.php/bbr/article/view/776

Costa Júnior, J. F., Cabral, E. L. dos S., Souza, R. C. de, Bezerra, D. de M. C., & Silva, P. T. de F. e. (2024). Um estudo sobre o uso da escala de Likert na coleta de dados qualitativos. *Contribuciones a las Ciencias Sociales, 17*(1), 360–376. https://ojs.revistacontribuciones.com/ojs/index.php/clcs/article/view/4009

Crevani, L. (2015). Relational leadership. In D. Carroll, J. Ford, & S. Taylor (Eds.), *Leadership: Contemporary critical perspectives* (pp. 188–211). Sage.

Cunliffe, A. L., & Eriksen, M. (2011). Relational leadership. *Human Relations, 64*(11), 1425–1449. https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0018726711418388

D'Ávila, P. R., Oliveira, F. B., Diniz, D. M., & Sant'Anna, A. S. (2020). Brazilian Army leadership in mission in Haiti. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, 14*(4), 1–19. https://periodicos.uff.br/pca/article/view/47191

Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly, 25*(1), 63–82. https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1048984313001197

Duarte, M. B. B. (2018). A escola como organização. *Revista de Ciências Sociais, 33*(1), 110–118. https://periodicos.ufc.br/revcienso/article/view/33953

Ekman Rising, M., & Packendorff, J. (2026). Relational infrastructure and distributed leadership: A longitudinal study of school system development. *Educational Management Administration & Leadership*, eLocator 17411432261468659. https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/17411432261468659

Erhan, T., Uzunbacak, H. H., & Aydin, E. (2022). From conventional to digital leadership: Exploring digitalization of leadership and innovative work behavior. *Management Research Review, 45*(11), 1524–1543. https://www.emerald.com/mrr/article-abstract/45/11/1524/304255/From-conventional-to-digital-leadership-exploring?redirectedFrom=fulltext

Ferreira, T. H., Carvalho Neto, A., Diniz, D. M., & Sant'Anna, A. S. (2025). Relational leadership and horizontal management. *RPCA – Revista de Administração Contemporânea Aplicada, 19*(1), 28–42. https://www.redalyc.org/journal/4417/441782027003/html/

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review, 31*(1), 2–24. https://www.emerald.com/ebr/article-abstract/31/1/2/50197/When-to-use-and-how-to-report-the-results-of-PLS?redirectedFrom=fulltext

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (3rd ed.). Prentice-Hall.

Hulsbos, F., van Langevelde, S., Evers, A., & Martens, R. (2025). Distributed leadership in action: Different manifestations and what they require from school leaders. *British Educational Research Journal, 51*(4), 1648–1668. https://bera-journals.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/berj.4142

Kaur, P., Stoltzfus, J., & Yellap, V. (2018). Descriptive statistics. *International Journal of Academic Medicine, 4*(1), 60–63. https://www.ovid.com/jnls/ijam/fulltext/10.4103/ijam.ijam_7_18~descriptive-statistics

Mendes, L. D., Sant'Anna, A. de S., & Diniz, D. M. (2021). Liderança relacional e modernidade organizacional em firmas de advocacia de Belém do Pará. *Revista de Direito GV, 17*(3). https://periodicos.fgv.br/revdireitogv/article/view/85230

Ospina, S. M., Kersh, R., & Quick, K. S. (2014). Taking a relational turn in leadership studies. *Public Administration Review, 74*(4), 542–544. https://www.jstor.org/stable/24029443

Pedruzzi Junior, A., Silva Neto, J. M. da, Pedruzzi, N. de L. I., & Cardoso, R. R. (2016). Leitura da evolução das teorias sobre liderança. *Revista Brasileira de Administração Científica, 7*(1). https://www.researchgate.net/publication/319468194_Leitura_da_evolucao_das_teorias_sobre_lideranca

Pereira, G. de O., Aidar, S., & Rosalem, V. (2021). Uma visão geral sobre liderança: conceitos, evolução das teorias e liderança 4.0. *Enciclopédia Biosfera, 18*(37), 512. https://doi.org/10.18677/EnciBio_2021C44

Price, H. E. (2012). Principal–teacher interactions: how affective relationships shape principal and teacher attitudes. *Educational Administration Quarterly, 48*(1), 39–85. https://doi.org/10.1177/0013161X11417126

Price, H. E. (2015). Principals' social interactions with teachers. *Journal of Educational Administration, 53*(1), 116–139. https://doi.org/10.1108/JEA-02-2014-0023

Reis, E. A., & Reis, I. A. (2002). *Análise descritiva de dados* [Relatório técnico, Universidade Federal de Minas Gerais]. Departamento de Estatística da UFMG. https://www.est.ufmg.br/portal/wp-content/uploads/2023/01/RTE-02-2002.pdf

Sant'Anna, A. de S., Nelson, R. E., & Carvalho Neto, A. M. (2015). Fundamentos e dimensões da liderança relacional. *DOM – Revista da Fundação Dom Cabral, 9*, 16–21. https://eaesp.fgv.br/sites/default/files/legacy/pesquisa-eaesp-files/arquivos/fundamentos_0.pdf

Sant'Anna, A. de S., Padilha, L. S., Trevisol, M., Filippim, E. S., & Bencke, F. F. (2017). Liderança e sustentabilidade: contribuições de estudos sobre dinâmicas socioespaciais de reconversão e requalificação de funções econômicas. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia, 16*(3), 1133–1160. https://periodicos.unoesc.edu.br/race/article/view/15239

Sartori, G., Zanotto, M. P., & Fachinelli, A. C. (2018). Liderança em tempos de Indústria 4.0: Novos papéis para um novo perfil? In *18ª Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão*. Universidade de Caxias do Sul. https://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucsppga/xviiimostrappga/paper/viewFile/6022/1963

Silva, E. T., Filippim, E. S., & Sant'Anna, A. S. (2020). Liderança relacional em rede do setor de transportes brasileiro. *RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia, 19*(3), 567–592. https://periodicos.unoesc.edu.br/race/article/view/22627

Simão Lima, G., Carvalho Neto, A., Lima, M. S., & Versiani, F. (2019). A reciprocidade entre estrutura (organizacional) e os agentes (líderes e liderados): um estudo sobre liderança relacional a partir da Teoria da Estruturação de Giddens. *Revista de Ciências da Administração, 21*(53), 144–159. https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2019V21n53p144/pdf

Sobral, F., & Furtado, L. (2019). A liderança pós-heroica: Tendências atuais e desafios para o ensino de liderança. *RAE: Revista de Administração de Empresas, 59*(3), 209–214. https://www.scielo.br/j/rae/a/Xggr9WGHFFyLmycjWFKRb9m/?lang=pt

Soela, V., Carvalho Neto, A., Versiani, F., & Diniz, D. M. (2024). A prática de CEOs experientes: Líderes relacionais enfrentando situações de crise. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão, 22*. https://periodicos.ufc.br/contextus/article/view/91199

Souza, Â. R. de. (2009). Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. *Educação em Revista, 25*(3), 123–140. https://www.scielo.br/j/edur/a/fF53XWVkxxbhpGkqvcfkvkH/?format=pdf&lang=pt

Souza, B. V., & Fernandes, B. H. R. (2021). Liderança relacional em um contexto de inovação aberta. In *Anais do XXIV SEMEAD*. Universidade de São Paulo. https://login.semead.com.br/24semead/anais/arquivos/531.pdf?

Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: a survey of the literature. *The Journal of Psychology, 25*, 35–71. https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00223980.1948.9917362

Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly, 17*(6), 654–676. https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1048984306001135?via%3Dihub

Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly, 29*(1), 89–104. https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S104898431730111X?via%3Dihub.

Versiani, F., de Lima Caeiro, M., & Neto, A. C. (2017). Líder versus liderado? Percepções a partir do grid gerencial. *Revista de Administração FACES Journal*, *16*(3), 88-104. https://revista.fumec.br/index.php/facesp/article/view/4104

Vinte, R. N. (2026). Indicadores de liderança relacional: Percepções de professores da educação básica privada em Minas Gerais [Tese de doutorado, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais]. PUC-MG – Pergamum. https://bib.pucminas.br/teses/Administracao_RoseaneNettoVinte_32229_TextoCompleto.pdf

Vinte, R. N., Carvalho Neto, A., & Diniz, D. M. (2024). Liderança relacional na educação: um estudo a partir da percepção dos professores. *Cadernos de Educação, Tecnologia e Sociedade, 17*(1), 87–98. https://brajets.com/brajets/article/view/1143

Vinte, R. N., de Carvalho Neto, A. M., & Diniz, D. M. (2023). O que os liderados esperam da liderança? Um estudo com professores da educação básica. *Revista Capital Científico-Eletrônica*, *21*(2), 63-79. https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/7384

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.

Roseane Netto Vinte

Doutora e Mestre em Administração pela PUC Minas. Graduação em Pedagogia e em Biblioteconomia pela Universidade do Estado de Minas Gerais; especialista em Educação a Distância pelo SENAC MG e em Gestão Pedagógica pela Faculdade Batista. Pós-graduação em Gestão de Pessoas pela Universidade Federal de Itajubá. Diretora da Escola Maple Bear.

Antônio Carvalho Neto

Bolsista de Produtividade em Pesquisa do CNPq. Professor efetivo do PPGA – Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC Minas.

Daniela Martins Diniz

Professora adjunta da Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ). Professora do Mestrado PROFNIT (Programa Stricto Sensu em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação da UFSJ). Doutora em Administração pela UFMG. Mestre em Administração pela PUC Minas.

Endereço para correspondência

Roseane Netto Vinte

Antônio Carvalho Neto

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas)

Av. Itaú, 525

Dom Cabral, 30535012

Belo Horizonte, MG, Brasil

Daniela Martins Diniz

Universidade Federal de São João Del Rei (UFSJ)

Campus CTAN

Av. Visconde do Rio Preto, s/n, Prédio Direito, Sala 2.00

Colônia do Bengo, 36300-000

São João del-Rei, MG, Brasil

Como citar este artigo

Vinte, R. N., Carvalho Neto, A., & Martins Diniz, D. Indicadores de liderança relacional: mensurando percepções de professores da educação básica em Minas Gerais. Educação, e50092. https://doi.org/10.15448/1981-2582.2026.1.50092

Os textos deste artigo foram revisados pela Texto Certo Assessoria Linguística e submetidos para validação dos autores antes da publicação.