



Revista on line de Política e Gestão Educacional
Online Journal of Policy and Educational Management



¹ Professor associado. Doutor, Academia de Jornalismo e Comunicação, 36 Xuan Thuy-Cau Giay, Hanói, Vietnã



O IMPACTO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA NO DESEMPENHO PROFISSIONAL EM UNIVERSIDADES NO VIETNÃ

EL IMPACTO DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LAS UNIVERSIDADES DE VIETNAM

THE IMPACT OF LEADERSHIP STYLES ON WORK PERFORMANCE AT UNIVERSITIES IN VIETNAM

Tran Thi HUONG¹
tranhuongxdd@gmail.com



Como referenciar este artigo:

Huong, T. T. (2025). O impacto dos estilos de liderança no desempenho profissional em universidades no Vietnã. *Revista on line de Política e Gestão Educacional*, 29(esp3), e025067. <https://doi.org/10.22633/rpge.v29iesp3.20684>

Submetido em: 02/09/2025

Revisões requeridas em: 10/09/2025

Aprovado em: 17/09/2025

Publicado em: 27/11/2025

RESUMO: O objetivo do estudo é esclarecer o impacto dos estilos de liderança no desempenho profissional em universidades no Vietnã. A hipótese é que os estilos de liderança democráticos e de apoio têm um impacto positivo, enquanto os estilos autocráticos e transacionais são menos eficazes. O estudo se concentra no levantamento da realidade e na análise da relação entre variáveis relacionadas. O método de pesquisa combina métodos qualitativos e quantitativos; em que o qualitativo ajuda a explorar fatores subjetivos e o contexto organizacional, enquanto o quantitativo usa questionários para coletar dados de líderes e gerentes em 154 universidades no Vietnã. O processo de pesquisa inclui a concepção de instrumentos de pesquisa, coleta, processamento e análise de dados. Os resultados da pesquisa contribuem para fornecer uma base científica para melhorar a capacidade de liderança, promover a reforma educacional e desenvolver recursos humanos de alta qualidade.

PALAVRAS-CHAVE: Estilo de liderança. Eficiência no trabalho. Universidade. Vietnã.

RESUMEN: El objetivo del estudio es aclarar el impacto de los estilos de liderazgo en el desempeño laboral en las universidades de Vietnam. La hipótesis plantea que los estilos de liderazgo democrático y de apoyo tienen un impacto positivo, mientras que los estilos autocrático y transaccional resultan menos efectivos. El estudio se centra en examinar la realidad y analizar la relación entre las variables relacionadas. El método de investigación combina enfoques cualitativos y cuantitativos; el primero permite explorar factores subjetivos y el contexto organizacional, mientras que el segundo utiliza cuestionarios para recopilar datos de líderes y directivos en 154 universidades de Vietnam. El proceso de investigación incluye el diseño de los instrumentos de encuesta, la recolección, el procesamiento y el análisis de los datos. Los resultados del estudio contribuyen a proporcionar una base científica para mejorar la capacidad de liderazgo, promover la reforma educativa y desarrollar recursos humanos de alta calidad.

PALABRAS CLAVE: Estilo de liderazgo. Eficiencia laboral. Universidad. Vietnam.

ABSTRACT: The objective of the study is to clarify the impact of leadership styles on work performance at universities in Vietnam. The hypothesis is that democratic and supportive leadership styles have a positive impact, while autocratic and transactional styles are less effective. The study focuses on surveying the reality and analyzing the relationship between related variables. The research method combines qualitative and quantitative methods; in which, qualitative helps to explore subjective factors and organizational context, while quantitative uses questionnaires to collect data from leaders and managers at 154 universities in Vietnam. The research process includes designing survey instruments, collecting, processing and analyzing data. The research results contribute to providing a scientific basis for improving leadership capacity, promoting educational reform, and developing high-quality human resources.

KEYWORDS: Leadership style. Work efficiency. University. Vietnam.

Artigo submetido ao sistema de similaridade



Editor: Prof. Dr. Sebastião de Souza Lemes

Editor Adjunto Executivo: Prof. Dr. José Anderson Santos Cruz

INTRODUÇÃO

No contexto do rápido e volátil desenvolvimento do mundo moderno, o papel da liderança nas organizações está se tornando cada vez mais importante. Especialmente na área do ensino superior, que não só exige estabilidade na organização, mas também inovação contínua em conteúdo, métodos e estrutura de gestão. Nesse contexto, o estilo de liderança desempenha um papel fundamental para garantir a eficiência operacional e melhorar a qualidade do treinamento e da pesquisa. O estilo de liderança não se refere apenas à maneira como os líderes tomam decisões ou atribuem tarefas, mas também à maneira como interagem, inspiram e engajam a equipe para atingir os objetivos estratégicos da organização.

Uma liderança eficaz no ambiente educacional exige que o gestor seja capaz de identificar uma visão de longo prazo, construir estratégias de desenvolvimento adequadas e, mais importante, a capacidade de criar uma cultura acadêmica positiva, promovendo a cooperação entre indivíduos, unidades e departamentos. O estilo de liderança — entendido como a abordagem e o comportamento do líder ao liderar a organização — é o fator decisivo para a eficiência do trabalho dos funcionários, professores e funcionários da universidade. Cada estilo de liderança diferente criará impactos diferentes no ambiente de trabalho, na motivação individual e coletiva, bem como na capacidade de atingir os objetivos da organização.

No mundo todo, muitos estudos confirmam que o estilo de liderança transformacional, com características marcantes, é a inspiração, a preocupação com o desenvolvimento pessoal e a criação de condições para a criatividade. Essa perspectiva tem um claro impacto positivo na eficiência do trabalho e no engajamento dos funcionários. Já o estilo de liderança transacional foca em disciplina, recompensas e controle. Ele cria eficácia a curto prazo, mas frequentemente carece de flexibilidade e não incentiva a inovação. Além disso, existe também o estilo de liderança *laissez-faire*, em que o líder tem pouco envolvimento nas operações diárias, o que frequentemente leva à falta de direção e baixo desempenho se não for rigorosamente controlado.

No Vietnã, o sistema de ensino superior enfrenta muitos desafios e exige forte inovação para acompanhar a tendência da globalização e da transformação digital. As universidades não só precisam competir em termos de qualidade de treinamento e pesquisa, como também devem atender às crescentes demandas da sociedade por recursos humanos qualificados. Nesse contexto, a capacidade de liderança — especialmente o estilo de liderança apropriado — torna-se um fator-chave para ajudar as universidades a se adaptarem às mudanças, melhorarem a eficiência operacional e se desenvolverem de forma sustentável. Ainda há, porém, muitas perguntas que não foram totalmente respondidas: Qual estilo de liderança é comumente aplicado nas universidades do Vietnã? Qual estilo é mais eficaz no ambiente acadêmico? E qual é o modelo de liderança mais adequado às condições e à cultura das instituições de ensino superior vietnamitas hoje?

A eficiência do trabalho de docentes e gestores em universidades não depende apenas de suas qualificações profissionais, mecanismos de políticas ou condições materiais, mas também é fortemente influenciada pelo estilo de liderança do nível gerencial. Um estilo de liderança positivo e humano, que inspire responsabilidade, criatividade e paixão pela profissão, contribuirá para a construção de um ambiente acadêmico positivo e eficaz.

Por outro lado, se o líder aplicar um estilo inflexível, tender a ser orientado para o comando ou não conseguir criar coesão, a eficiência no trabalho pode ser seriamente reduzida. Nesse contexto, estudar a relação entre estilo de liderança e eficiência no trabalho no ambiente universitário vietnamita não é apenas de importância acadêmica, mas também de profundo valor prático. Os resultados deste estudo fornecerão uma base científica para aprimorar a capacidade de liderança nas universidades, contribuindo para a promoção da reforma educacional e o desenvolvimento de recursos humanos de alta qualidade — um dos objetivos estratégicos do país no período atual.

Este artigo tem como objetivo esclarecer o impacto de diferentes estilos de liderança na eficiência do trabalho em universidades do Vietnã, por meio de uma pesquisa de campo e da análise da relação entre variáveis relacionadas. A partir daí, propor recomendações adequadas para gestores do ensino superior na seleção e no ajuste de estilos de liderança para alcançar a mais alta eficiência organizacional.

QUESTÕES DE PESQUISA

Para conduzir pesquisas sobre o impacto do estilo de liderança no desempenho profissional em universidades no Vietnã, nos concentramos em responder às seguintes perguntas:

- Qual estilo de liderança é comumente aplicado atualmente?
- Qual é o nível de impacto de cada estilo no desempenho do trabalho?
- Quais fatores podem aumentar ou diminuir o impacto do estilo de liderança no desempenho do trabalho no contexto do ensino superior no Vietnã?

MÉTODO DE PESQUISA E BASE TEÓRICA

Métodos de pesquisa

O objetivo deste estudo é identificar estilos de liderança eficazes. Portanto, este estudo segue uma abordagem positivista, e os métodos de pesquisa quantitativa são os principais métodos aplicados. A aplicação de métodos de pesquisa quantitativa neste estudo é apropriada no contexto deste estudo. Métodos de pesquisa quantitativa usando questionários podem

investigar estilos de liderança eficazes em universidades no Vietnã por meio da coleta e análise de dados coletados. Além disso, os métodos de pesquisa quantitativa aumentam a generalidade dos resultados da pesquisa, pois esses fatores são baseados nas opiniões e visões de líderes e gestores. Além disso, o questionário da pesquisa contém perguntas abertas relacionadas à pesquisa qualitativa.

Pelos motivos expostos, este estudo utiliza dois métodos de pesquisa: pesquisa qualitativa e pesquisa quantitativa.

Método de pesquisa qualitativa

No âmbito do estudo sobre a influência do estilo de liderança no desempenho profissional em universidades do Vietnã, o método de pesquisa qualitativa é utilizado como uma ferramenta importante para explorar profundamente fatores subjetivos, orientação comportamental e contexto organizacional. O objetivo deste método é esclarecer como os líderes no ambiente universitário expressam seu estilo de liderança e como essas expressões afetam o desempenho profissional de funcionários e professores.

Primeiramente, a equipe de pesquisa utiliza métodos de pesquisa teórica para coletar, sintetizar e analisar documentos teóricos relacionados ao conceito de liderança, estilo de liderança e desempenho profissional no contexto do ensino superior. A pesquisa e a avaliação de trabalhos científicos nacionais e estrangeiros constituem a base para o estabelecimento de um sistema de conceitos, modelos analíticos e critérios de avaliação, contribuindo, ao mesmo tempo, para a construção de um conjunto de ferramentas de pesquisa qualitativa de forma adequada e científica.

Em seguida, o método de classificação e sistematização de informações é utilizado para processar dados qualitativos coletados de documentos e pesquisas. As informações são classificadas com base em modelos teóricos de estilos de liderança (como liderança transformacional, liderança transacional, liderança democrática etc.) e critérios de avaliação de desempenho profissional no ensino superior (como nível de conclusão de tarefas, satisfação no trabalho, espírito de equipe etc.).

Para esclarecer o processo de formação e desenvolvimento de estilos de liderança no ensino superior, também são aplicados métodos de pesquisa históricos e práticos. O método histórico é utilizado para analisar a formação, o desenvolvimento e as mudanças nas abordagens de liderança das universidades vietnamitas ao longo do tempo, desde o período pré-renovação até o presente. Já o método prático auxilia a equipe de pesquisa a acessar diretamente o ambiente educacional real, registrar fenômenos de liderança em atividades cotidianas e avaliar seu impacto nos resultados do trabalho por meio de manifestações específicas.

Uma parte importante da pesquisa qualitativa é a elaboração e a análise de perguntas abertas no questionário de pesquisa. As perguntas abertas não limitam as respostas,

permitindo que os participantes apresentem com flexibilidade suas opiniões, sentimentos e experiências práticas. Dessa forma, a equipe de pesquisa pode explorar profundamente os aspectos complexos e multidimensionais do estilo de liderança e a relação entre esse estilo e o desempenho no trabalho.

O processo de implementação da pesquisa qualitativa é realizado da seguinte forma:

Etapa 1: Crie um sistema de perguntas abertas no questionário da pesquisa, com o objetivo de explorar manifestações específicas do estilo de liderança no ambiente universitário, bem como as percepções da equipe e dos professores sobre o impacto do estilo de liderança em seu desempenho no trabalho.

Etapa 2: coletar dados de universidades por meio de questionários, com foco nas opiniões compartilhadas por líderes, gerentes, professores e equipe administrativa.

Etapa 3: Sintetizar, codificar e agrupar opiniões de acordo com cada critério ou tópico de pesquisa. Esse agrupamento se baseia em modelos teóricos estabelecidos na etapa de pesquisa teórica, ajudando a garantir lógica e sistematização no processo de análise.

Etapa 4: Analisar o conteúdo dos grupos de opinião para identificar manifestações típicas e relações de causa e efeito entre estilo de liderança e eficiência no trabalho. Os resultados da análise qualitativa são usados para complementar, comparar e esclarecer os resultados obtidos com o método de pesquisa quantitativa posteriormente.

Método de pesquisa quantitativa

Para mensurar a influência do estilo de liderança na eficiência do trabalho em universidades do Vietnã, o estudo utilizou métodos quantitativos para coletar, processar e analisar dados na forma de estatísticas. Os métodos quantitativos permitem uma abordagem em larga escala, auxiliando na formulação de julgamentos objetivos e altamente generalizáveis.

Neste estudo, o método de levantamento por meio de questionários foi escolhido como principal ferramenta para a coleta de dados quantitativos. O questionário foi elaborado para explorar informações relacionadas a características pessoais, cargo, conscientização, comportamento de liderança e avaliação de eficiência no trabalho, sob a perspectiva de gestores universitários.

O processo de condução de pesquisa quantitativa é o seguinte:

Etapa 1: Elaboração do questionário da pesquisa. A equipe de pesquisa elaborou um questionário com uma estrutura clara, incluindo as seguintes seções: informações pessoais básicas (gênero, cargo, experiência profissional etc.), conteúdo da avaliação do estilo de liderança (baseado em teorias como liderança transformacional, liderança

transacional etc.) e desempenho no trabalho (nível de conclusão de tarefas, eficiência de coordenação, satisfação etc.). As perguntas foram elaboradas em escala Likert para medir o nível de consenso dos participantes da pesquisa.

Etapa 2: Crie uma pesquisa online na plataforma QuestionPro. Após preencher o questionário, a equipe de pesquisa utilizou o software QuestionPro para criar uma pesquisa online, conveniente para distribuição e coleta de feedback do público-alvo.

Etapa 3: Implementação da pesquisa. O link da pesquisa foi enviado aos participantes da pesquisa, que são líderes e gestores de universidades, incluindo: diretores/vice-diretores de departamentos funcionais, diretores/vice-diretores de faculdades, diretores de centros, membros do conselho administrativo, presidentes do conselho escolar e representantes de organizações políticas e sociais da escola. O número total de formulários de pesquisa esperados é de 40, correspondendo ao número de líderes e gestores da escola selecionada como amostra da pesquisa.

Etapa 4: Processamento e análise de dados. Os dados coletados na pesquisa online foram compilados no Excel e processados por meio de ferramentas estatísticas básicas, como cálculo de média, desvio-padrão, erro-padrão e intervalo de confiança. Com uma amostra de 40 participantes — não atingindo o limite mínimo para o uso de softwares especializados em análise estatística, como SPSS ou R — o estudo priorizou o uso do Excel combinado com ferramentas integradas ao QuestionPro para analisar e apresentar os resultados.

A aplicação de métodos quantitativos ajuda o estudo a determinar claramente o nível de impacto de cada tipo de estilo de liderança nos fatores de eficiência do trabalho no ambiente universitário, fazendo assim recomendações apropriadas sobre orientação de liderança no campo do ensino superior no Vietnã.

Método de amostragem, tamanho da amostra

O tamanho da amostra em estatística é o número de unidades de observação (ou elementos) selecionadas de uma população para pesquisa ou coleta de dados. O tamanho da amostra tem grande influência na precisão e confiabilidade dos resultados da pesquisa.

Em 2024, o número total de universidades no Vietnã seria de 255, com um nível de confiança de 95% e um erro de $\pm 5\%$. A amostra a ser selecionada seria de 154 instituições de ensino. Cada instituição selecionaria uma pessoa de nível gerencial para a pesquisa. O link da pesquisa foi enviado para 154 pessoas. O número de respondentes foi de 154.

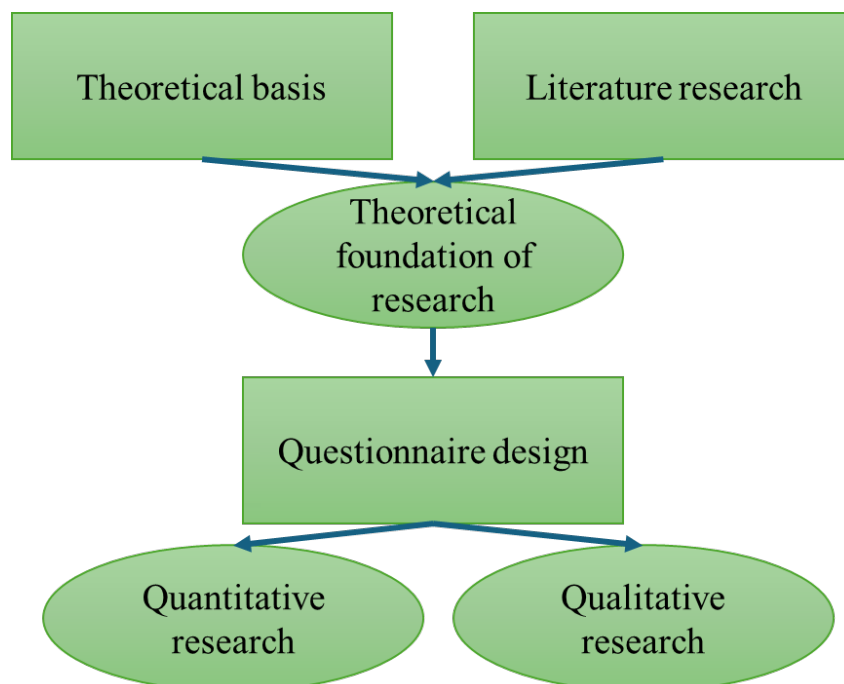
A amostragem proposital (Figura 1) é um método de amostragem comum em pesquisas qualitativas, no qual os pesquisadores selecionam sujeitos ou unidades amostrais que sejam

mais significativos para responder à questão de pesquisa. Em vez da amostragem aleatória, esse método se concentra na seleção de indivíduos ou grupos que provavelmente fornecerão informações ricas e aprofundadas sobre o problema em estudo.

Processo de Pesquisa

Figura 1

Três etapas do processo de pesquisa



Nota. Elaborado pelo autor (2025).

Etapa 1: Estude a teoria e os documentos de pesquisa relacionados para estabelecer a base da pesquisa.

Etapa 2: Elabore um questionário incluindo perguntas quantitativas e qualitativas.

Etapa 3: Realize uma pesquisa quantitativa.

Etapa 4: Realizar pesquisa qualitativa

Base teórica

Conceito de Liderança

O estudo do estilo de liderança tem sido estudado por cientistas em todo o mundo e tem apresentado diversas perspectivas. Cada conceito apresenta diferentes abordagens à liderança e ao papel do líder. A liderança na sociedade é uma função necessária para atingir objetivos específicos.

Existem muitas definições de liderança, e ela é entendida de muitas maneiras:

Liderança é um processo que se concentra em moldar ou influenciar pessoas para atingir os objetivos comuns da organização (Aisyah et al., 2022; Griffin et al., 2010; Hashimy et al., 2023). Liderança é o processo de influenciar as ações de outros para atingir um objetivo desejado (Cuban, 1988; Gkoros & Bratitsis, 2024; Onyefulu, 2021; Tuşa, 2023). Liderança é o processo de influenciar pessoas a trabalharem juntas e, por meio delas, atingirem objetivos definidos em um bom ambiente de trabalho (López-Cabarcos et al., 2022; Saputra, 2021; Setiawan et al., 2022). Liderança é um relacionamento entre duas ou mais pessoas em que uma pessoa tenta influenciar a outra a atingir um ou mais objetivos (Dachasa, 2022; Dickson, 2023; Ionela, 2021; Szilagyi & Wallace, 1983).

De acordo com as visões acima mencionadas, a liderança possui as seguintes características: Liderança representa o relacionamento entre pessoas; Liderança representa impacto, influência e atração sobre os outros; O impacto, a influência e a atração sobre os outros pela Liderança são voluntários, não forçados. Neste estudo, a Liderança é estudada na direção do comportamento de líderes e gestores em uma organização. É a influência de um indivíduo sobre outros ou um grupo de pessoas, por meio de suas próprias habilidades, além dos efeitos de regras e regulamentos. Liderança, neste estudo, é o uso da capacidade de criar comportamentos e compromissos voluntários.

Estilo de liderança, desde 1939, o psicólogo social Kurt Lewin começou a estudar o estilo de liderança. Desde então, muitos autores estudaram o estilo de liderança com diferentes abordagens. O estilo de liderança é a maneira que os líderes usam para gerenciar, orientar e influenciar sua equipe (Boeske, 2023; Jaroliya & Gyanchandani, 2022). Ele não apenas reflete o estilo pessoal do líder, mas também tem um impacto profundo no desempenho do trabalho, no desenvolvimento pessoal do funcionário e na cultura organizacional (Aggarwal, 2022; Bucic et al., 2010; Mohiuddin, 2017; Sauer, 2011).

Estilo de liderança é um conjunto de comportamentos, atitudes e métodos que um líder utiliza para liderar e gerenciar uma equipe. Inclui a maneira como um líder se comunica, toma decisões, resolve problemas e motiva os membros da equipe (Hui, 1990; Mester et al., 2003; Northouse, 2025; Salmani et al., 2022). O estilo de liderança não é um fator fixo, mas frequentemente muda dependendo da situação, dos objetivos e das características da equipe (Ruben & Gigliotti, 2019), e não é unilateral (Winston & Patterson, 2006).

Em vez disso, a liderança requer uma compreensão profunda do papel do líder no sucesso final da missão e visão da organização (By, 2021). Das perspectivas acima, o estilo de liderança é uma síntese de métodos, medidas e maneiras únicas, típicas e estáveis que os líderes usam diariamente para realizar suas tarefas. O estilo de liderança é a maneira como os líderes escolhem liderar e interagir com as pessoas que gerenciam e lideram (Northouse, 2018). O estilo de liderança é a maneira ou os métodos únicos que os líderes usam para influenciar seus

subordinados. O estilo de liderança é um sistema de sinais que caracterizam as atividades do líder, determinados por seus traços de personalidade.

O psicólogo Kurt Lewin estudou e descobriu 3 estilos típicos de liderança: estilo de liderança autocrático, estilo de liderança democrática e estilo de liderança autoritativa. Por meio de pesquisas, o autor acredita que os estilos de liderança incluem: Liderança autoritária (autocrática) é um estilo de liderança autocrático, controlando tudo, tomando todas as decisões e não deixando ninguém falar enquanto trabalha; Liderança participativa (democrática) é um estilo de liderança em que o líder ouve as opiniões dos funcionários, mas ainda será o único a tomar a decisão final; Liderança delegativa (laissez-faire) é um estilo em que o líder não participa diretamente do processo de tomada de decisão e deposita muita confiança em sua equipe; Liderança transacional.

No modelo de liderança transacional, os relacionamentos entre as partes são baseados na troca de recursos valiosos. O modelo de liderança transacional se torna popular em condições econômicas de mercado, quando a educação se torna um serviço público fornecido pelo Estado, as escolas fornecem e indivíduos, famílias e empresas são o lado da demanda que utiliza esses serviços; a liderança transformacional é orientada para o relacionamento. Líderes transformacionais são aqueles que sabem como desenvolver, estimular e inspirar subordinados a alcançar resultados melhores do que o esperado, apelando às suas necessidades de nível superior, construindo confiança e colocando os interesses da organização acima dos interesses pessoais.

No Vietnã, o estilo de liderança é um sistema de valores, pensamentos e métodos de liderança que são humanos, científicos e criativos, uma síntese de métodos, medidas e maneiras de realizar tarefas de liderança revolucionária (Dung et al., 2023; Phuong et al., 2023; Van Dung, 2022; Van Dung et al., 2023). Esse estilo é determinado pela posição, papel, prestígio, experiência de vida, condições políticas; reflete qualidades essenciais de ideologia, ética, emoções, conhecimento, vontade, personalidade... e está intimamente ligado às atividades revolucionárias do Tio Ho.

O estilo de liderança não é apenas a cristalização das tradições culturais vietnamitas, mas também a herança da quintessência da cultura humana, especialmente o marxismo-leninismo. O estilo de liderança mais eficaz para uma universidade depende de muitos fatores, incluindo a cultura organizacional, os objetivos estratégicos e as características do líder e do gestor. Um líder eficaz saberá como usar os métodos apropriados para promover a produtividade no trabalho e atingir objetivos comuns.

A principal função da liderança é influenciar o objeto de liderança, e esta é uma forma importante de influenciar o desempenho (Humphreys, 2024; Humphrey et al., 2021; Miao et al., 2021). A eficácia da liderança pode ser definida como os benefícios ou efeitos positivos que um líder traz para a organização, bem como para seus membros (Ali & Anwar, 2021; Arghode et al., 2022).

A eficácia da liderança visa gerar lucros para a organização, motivar os membros a agirem para atingir os objetivos e benefícios que almejam e manter uma boa reputação da organização. A eficácia da liderança é a medida em que os líderes trazem sucesso para um grupo ou organização (Deng et al., 2023; Zaim et al., 2021).

Das afirmações acima, a liderança é um processo, enquanto a eficácia da liderança é o resultado desse processo. A eficácia da liderança é medida pelo nível de contribuição do líder para o desenvolvimento do grupo ou organização, percebido não apenas por subordinados, mas também por observadores externos. Essa eficácia se reflete primeiramente na execução eficiente das tarefas atribuídas ou no alcance das metas estabelecidas pelo grupo ou organização sob sua gestão. Além disso, os líderes também demonstram seu papel fortalecendo a estabilidade e a solidez do grupo, aprimorando a cooperação entre os membros, motivando-os e incentivando-os a se esforçarem, lidando eficazmente com os problemas que surgem, tomando decisões oportunas e resolvendo conflitos internos de maneira razoável.

Além disso, a eficácia da liderança também se demonstra pela capacidade de aprimorar o desempenho do grupo, organizar bem as atividades, acumular e desenvolver recursos organizacionais e se preparar para lidar com situações de crise. Líderes eficazes também contribuem para a melhoria da qualidade de vida de quadros e funcionários, promovendo o desenvolvimento da autoconfiança, das habilidades profissionais e do nível de perfeição psicológica dos subordinados. Assim, a eficácia da liderança não se refere apenas à conclusão de tarefas ou ao alcance de metas, mas também à contribuição integral para o desenvolvimento sustentável da organização e a maturidade de todos os seus integrantes.

A eficácia da liderança é o resultado da síntese do conhecimento profissional, da compreensão política e das ações práticas do líder no processo de gestão da organização. O sucesso na função de liderança depende não apenas da capacidade individual, mas também dos critérios de avaliação selecionados, que variam de acordo com os objetivos e o sistema de valores do avaliador. O uso de diferentes critérios de avaliação pode levar a julgamentos diferentes, até mesmo contraditórios, sobre a eficácia da liderança.

Neste estudo, a eficácia da liderança ou desempenho da liderança é entendida como um reflexo do nível de sucesso na carreira de um líder individual, visto de sua própria perspectiva. Portanto, pesquisadores utilizam critérios como conhecimento, capacidade política e comportamento de liderança para avaliar o impacto do estilo de liderança no desempenho organizacional em um determinado período.

Um líder eficaz é alguém que consegue orientar, orientar e motivar indivíduos ou grupos a atingir objetivos comuns da forma mais otimizada possível. A eficácia da liderança não é medida apenas pelos resultados, mas também demonstrada pela maneira como o líder desenvolve o potencial da equipe, gerencia recursos de forma eficaz e constrói uma cultura

organizacional sustentável. Pensamento, comportamento e resposta flexíveis na gestão são manifestações específicas da eficácia da liderança.

No contexto do setor público, os servidores públicos — de acordo com as disposições do Artigo 2 da Lei de Servidores Públicos de 2010 — são cidadãos vietnamitas recrutados de acordo com os cargos, trabalhando em unidades de serviço público sob o regime de contrato de trabalho e recebendo salários do fundo salarial da unidade de serviço público.

Para aqueles que ocupam cargos de liderança e gestão no setor público, de acordo com a Cláusula 1, Artigo 3º do Decreto 158/2007/ND-CP, líderes, servidores públicos e funcionários públicos são aqueles eleitos ou nomeados para cargos de liderança por um período limitado em agências, organizações e unidades e que recebem subsídios de liderança. Assim, no âmbito da pesquisa sobre a eficácia da liderança em unidades de serviço público, é necessário concentrar-se na avaliação do impacto do estilo de liderança nas atividades organizacionais, por meio de critérios que reflitam a capacidade, o comportamento e os resultados do trabalho dos líderes, de acordo com as características dos papéis de liderança no sistema de quadros, servidores públicos e funcionários públicos no Vietnã.

CONTEÚDO DA PESQUISA E DISCUSSÃO

Conteúdo da pesquisa

Características da amostra da pesquisa. A amostra da pesquisa deste estudo é composta por líderes e gestores que trabalham em universidades no Vietnã. A amostra da pesquisa concentra-se em indivíduos que ocupam cargos de liderança e gestão na instituição de ensino, geralmente incluindo aqueles responsáveis por dirigir, organizar e gerenciar atividades educacionais, de pesquisa e administrativas. Abaixo estão as características específicas deste grupo de sujeitos.

Posição e papel na organização

- *Cargos comuns:* Conselho de Administração (Diretor, Vice-Diretor). Chefe ou vice-chefe de departamentos funcionais (Departamento de Treinamento, Departamento de Ciência, Tecnologia e Cooperação Externa, Departamento de Organização - Inspeção e Assuntos Jurídicos etc.). Chefe ou vice-chefe de faculdades e centros afiliados. Líderes de organizações políticas e sociais da escola, como: Comitês Partidários, Sindicatos etc.

Principais funções:

- Desenvolver estratégias e orientações de desenvolvimento para a escola.
- Gerenciar atividades de ensino, pesquisa científica e serviço comunitário.
- Executar e supervisionar atividades administrativas e financeiras.

Para analisar esta amostra de pesquisa, a equipe de pesquisa contou com a ajuda do Departamento de Inspeção e Jurídico da Organização. O número total de e-mails com o link da pesquisa foi de 154, e o número de respostas foi de 154 respostas válidas, o que corresponde a uma taxa de 100%.

A Tabela 1 mostra que, em 154 formulários de resposta de informações pessoais, os participantes do sexo masculino representaram 53,25% e os do sexo feminino, 44,75%. Além disso, a maioria dos participantes da pesquisa estava na faixa etária de 35 a 40 anos (11,69%), 40 a 45 anos (40,26%), 45 a 50 anos (17,53%), 50 a 55 anos (28,57%) e mais de 55 anos (1,95%). A equipe de gestão atual possui, em sua maioria, menos de 5 a 20 anos de experiência.

Especificamente, o grupo com menos de 5 anos de experiência em gestão representa a maior porcentagem, com 63 pessoas (40,91%), mostrando que a maior parte da força de gestão atual é jovem e está nos estágios iniciais de sua carreira de gestão. O grupo com 5 a menos de 10 anos de experiência representa 13,64%, enquanto o grupo com 10 a menos de 15 anos representa uma porcentagem bastante alta, de até 21,43%. Assim, até 117 pessoas (76%) têm menos de 15 anos de experiência, refletindo a tendência de rejuvenescimento na equipe de gestão. Além disso, o grupo com 15 a menos de 20 anos de experiência também representa uma proporção significativa (17,53%), mostrando que esta é uma força entrando em um período de estabilidade e maturidade em expertise de gestão.

Em contraste, os grupos com 20 anos de experiência ou mais representam apenas uma proporção muito pequena: 1,95% no grupo de 20 a 25 anos, 2,6% no grupo de 25 a 30 anos e 1,95% no grupo de 30 a 35 anos. Notavelmente, não há ninguém no grupo com 35 a 40 anos de experiência em gestão.

Pelos números acima, a atual equipe de gestão está principalmente nos estágios iniciais e intermediários de suas carreiras, então eles precisam se concentrar em treinar e promover habilidades profissionais para atender aos requisitos do trabalho.

O grupo com 10 a menos de 20 anos de experiência pode ser considerado a força central, que precisa ser planejada e desenvolvida para desempenhar um papel de liderança no futuro. Além disso, a escassez de pessoas com longa experiência em gestão também exige uma estratégia de sucessão e o desenvolvimento de uma equipe de liderança visionária e competente para garantir estabilidade e desenvolvimento sustentável no trabalho de gestão.

O número total de pessoas com títulos e diplomas acadêmicos que participam de trabalhos em gestão é de 154, das quais 99 são doutores (Ph.D.), representando 64,29%, e 55 são professores associados (PGS/GS), representando 35,71%. A proporção de doutores que participam de trabalhos em gestão representa a maioria, demonstrando que a força de liderança é composta principalmente por pessoas com altas qualificações profissionais, mas sem títulos acadêmicos.

Isso reflete a tendência de rejuvenescimento da equipe de gestão, com muitos doutores, mesmo sem títulos acadêmicos, assumindo importantes responsabilidades de gestão. Por outro lado, a proporção de professores associados/professores que participam da gestão também representa uma parcela significativa (mais de 1/3), demonstrando o importante papel e a contribuição da equipe com títulos acadêmicos nas atividades de gestão e na orientação para o desenvolvimento.

Essa distribuição demonstra que a estrutura acadêmica da equipe de gestão é bastante razoável, com uma combinação de profissionais com títulos acadêmicos que representam vasta experiência e prestígio acadêmico, e doutorados que representam a força jovem com potencial para desenvolvimento e inovação. Essa é uma base importante para a construção de uma equipe de líderes científicos competentes, com alta qualificação profissional, adequada às exigências de inovação e desenvolvimento no contexto atual.

Tabela 1

Valores de Assimetria e Curtose das Escalas

| Informações gerais | | Frequência | Porcentagem (%) |
|-----------------------|-----------------------------------|------------|-----------------|
| Gênero | Masculino | 82 | 53,24 |
| | Feminino | 72 | 46,76 |
| Idade | <30 | 0 | 0,0 |
| | 30 < 35 | 0 | 0,0 |
| | 35 < 40 | 18 | 12,50 |
| | 40 < 45 | 62 | 40,62 |
| | 45 < 50 | 27 | 18,75 |
| | 50 < 55 | 38 | 25,00 |
| | > 55 | 6 | 3,12 |
| Experiência em Gestão | < 5 | 63 | 40,91 |
| | 5 < 10 | 21 | 13,64 |
| | 10 < 15 | 33 | 21,43 |
| | 15 < 20 | 27 | 17,53 |
| | 20 < 25 | 3 | 1,95 |
| | 25<30 | 4 | 2,60 |
| | 30 < 35 | 3 | 1,95 |
| | 35 < 40 | 0 | 0,0 |
| Título/Grau Acadêmico | Doutorado | 99 | 64,29 |
| | Professor Associado/ Professor | 55 | 35,71 |

Nota. Pesquisa feita pelo autor (2025).

Tabela 2
Liderança Estilo

| Avalie os seguintes itens | Não é verdade | Não é verdade | Neutro | Verdadeiro | Muito verdade | Total |
|---|---------------|---------------|--------|------------|---------------|-------|
| Os líderes são visionários e estratégicos | | | | 62 | 92 | 154 |
| Os líderes demonstram claramente valores de liderança | | | 11 | 56 | 87 | 154 |
| Os líderes apoiam os funcionários quando necessário | | 9 | 17 | 74 | 54 | 154 |
| Os líderes reconhecem a contribuição dos funcionários | | | 26 | 53 | 75 | 154 |
| Os líderes se importam e incentivam os funcionários | | | 5 | 91 | 58 | 154 |
| Os líderes são altruístas e generosos com seus subordinados | 12 | 21 | 7 | 51 | 63 | 154 |

Nota. Pesquisa feita pelo autor (2025).

Com base nos dados da Tabela 2 da pesquisa, o conteúdo “Um líder é uma pessoa com visão estratégica e previsão” é avaliado de forma muito positiva. Especificamente, 40,26% das pessoas escolheram “Verdadeiro” e 59,74% escolheram “Muito verdadeiro”, sem avaliações negativas ou neutras. Isso demonstra consenso absoluto (100%), afirmando que a capacidade de planejamento e a visão estratégica são qualidades excepcionais reconhecidas na equipe de liderança. O conteúdo “Um líder sempre demonstra claramente os valores e princípios de liderança” também apresentou resultados positivos, com 92,85% avaliando “Verdadeiro” e “Muito verdadeiro”.

Embora ainda haja 7,14% de respostas neutras, não há avaliações incorretas ou completamente incorretas, demonstrando uma consistência relativamente alta na percepção de transparência e princípios na gestão dos líderes. Em relação ao conteúdo “Líderes apoiam os funcionários quando necessário”, muitos entrevistados ainda o avaliaram positivamente, com 48,05% “Verdadeiro” e 35,06% “Muito verdadeiro”.

No entanto, 11,04% dos entrevistados responderam que não eram neutros e 5,84% responderam que “Absolutamente não é verdade”, o que demonstra que ainda há muitos funcionários que sentem que não receberam o apoio adequado quando necessário. Este é um ponto ao qual os gestores precisam prestar atenção para aprimorar ainda mais seu papel no acompanhamento dos funcionários. A resposta “Os líderes reconhecem as contribuições dos funcionários” foi aceita por 83,12% dos participantes, dos quais 34,42% responderam que “Verdadeiro”.

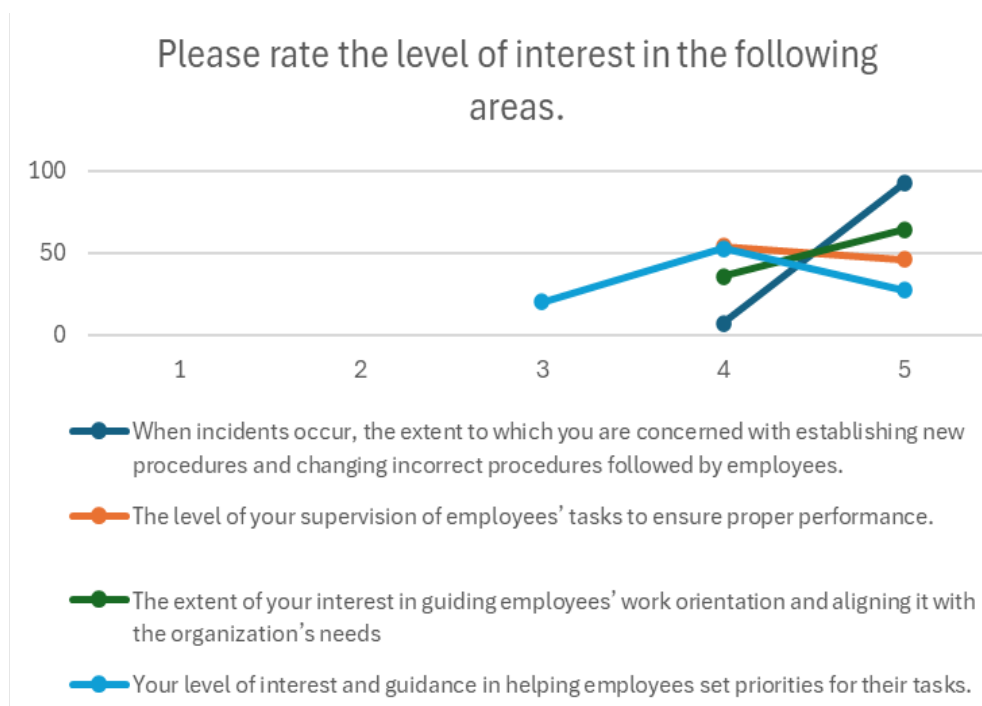
Contudo, a taxa neutra foi de 16,88%, superior a outros conteúdos, refletindo que o nível de ouvir e aceitar as opiniões dos subordinados, embora bom, ainda tem espaço para

melhorias. “Líderes se importam e motivam os funcionários”, as taxas de “Verdadeiro” e “Muito verdadeiro” são 59,09% e 37,66%, respectivamente, mostrando uma avaliação muito positiva (96,75%) dos funcionários. Isso mostra que o estilo de liderança é percebido como próximo, se importando com os fatores humanos, contribuindo para criar motivação de trabalho positiva na organização. “Líderes são altruístas, generosos com seus subordinados” recebeu um consenso relativamente alto, com 33,12% escolhendo “Verdadeiro” e 40,91% escolhendo “Muito verdadeiro”. Entretanto, até 21,43% das pessoas classificaram “Incorreto” e “Absolutamente incorreto”, juntamente com 4,55% neutro. Isso mostra que alguns dos entrevistados ainda estão céticos ou não sentiram claramente a tolerância e a generosidade no comportamento dos líderes, o que levanta a necessidade de fortalecer a imagem de um líder mais humano e empático na gestão.

Os dados da pesquisa refletem uma visão positiva e altamente unânime dos entrevistados sobre as qualidades essenciais de um líder, especialmente visão, princípios e preocupação com os funcionários. Contudo, os conteúdos relacionados a apoio prático, atitude de escuta e qualidades humanas, como altruísmo, ainda precisam ser fortalecidos e desenvolvidos para construir um ambiente de gestão abrangente e eficaz (Gráfico 1).

Gráfico 1

Nível de interesse dos líderes



Nota. Pesquisa feita pelo autor (2025).

O Gráfico 1 demonstra o nível de interesse dos líderes em determinados conteúdos relacionados ao trabalho dos colaboradores por meio de quatro aspectos específicos. Dados

coletados com 154 pessoas mostram que a tendência geral é de que os líderes demonstrem alto nível de interesse, porém, há diferenças significativas entre os conteúdos pesquisados.

Especificamente, como segue: Primeiro, em relação ao nível de interesse quando ocorre um incidente para estabelecer ou alterar o processo de trabalho incorreto dos funcionários, até 143/154 pessoas (92,86%) escolheram o nível de muito interesse e 11/154 pessoas (7,14%) escolheram interessado. Ninguém escolheu neutro, pouco interessado ou não interessado. Este é o conteúdo com uma taxa de interesse absoluta, refletindo que os líderes dão alta prioridade à intervenção e melhoria do processo quando ocorre um incidente, demonstrando resposta rápida e alta responsabilidade de gestão; segundo, em relação ao nível de supervisão do trabalho pelos líderes para garantir que os funcionários executem suas tarefas corretamente, 71 pessoas (46,10%) classificaram como muito interessado e 83 pessoas (53,90%) classificaram como interessado.

Embora a taxa de interesse ainda se mantenha em 100%, em comparação com o conteúdo anterior, o nível de muito interesse diminuiu um pouco, mostrando que, embora a supervisão seja importante, ela pode ser ajustada de forma flexível, dependendo da natureza do trabalho e do nível de confiança nos funcionários. Em terceiro lugar, ao avaliar o nível de interesse na orientação dos funcionários e na exploração adequada para a organização, 99 pessoas (64,29%) escolheram muito interesse e 55 pessoas (35,71%) escolheram interesse. Não houve respostas neutras ou negativas.

Isso reflete claramente a prioridade dos líderes no desenvolvimento da capacidade individual em conjunto com os objetivos organizacionais, demonstrando o papel da orientação estratégica na gestão de recursos humanos; Finalmente, em relação ao nível de interesse e orientação para os funcionários na definição de prioridades de trabalho, os resultados mostraram um maior grau de dispersão: 42 pessoas (27,27%) classificaram como muito interessadas, 81 pessoas (52,60%) escolheram interessadas, enquanto 31 pessoas (20,13%) foram neutras. Este é o único conteúdo em que uma escolha neutra apareceu, mostrando que ainda há um grupo de líderes que não demonstrou claramente seu papel no apoio aos funcionários na determinação e organização da ordem de trabalho, possivelmente devido às limitações de tempo e habilidade ou falta de políticas específicas.

Os resultados da pesquisa mostram que o nível de aplicação dos estilos de liderança é significativamente diferente. Quando comparados na escala Matrix Scorecard, o estilo de liderança democrático é o mais utilizado (pontuação = 3,79), seguido pelo estilo de liderança de apoio (pontuação = 3,74). Em contraste, o estilo de liderança autocrático (pontuação = 1,47) e o estilo de liderança transacional (pontuação = 2,62) foram os dois estilos menos aplicados.

A Figura 2 reflete o nível de avaliação dos participantes da pesquisa em relação ao estilo de liderança de comunicação com metas e expectativas claras. Os resultados mostram que a maioria dos entrevistados considera esse estilo eficaz.

Figura 2

Nível de avaliação dos participantes

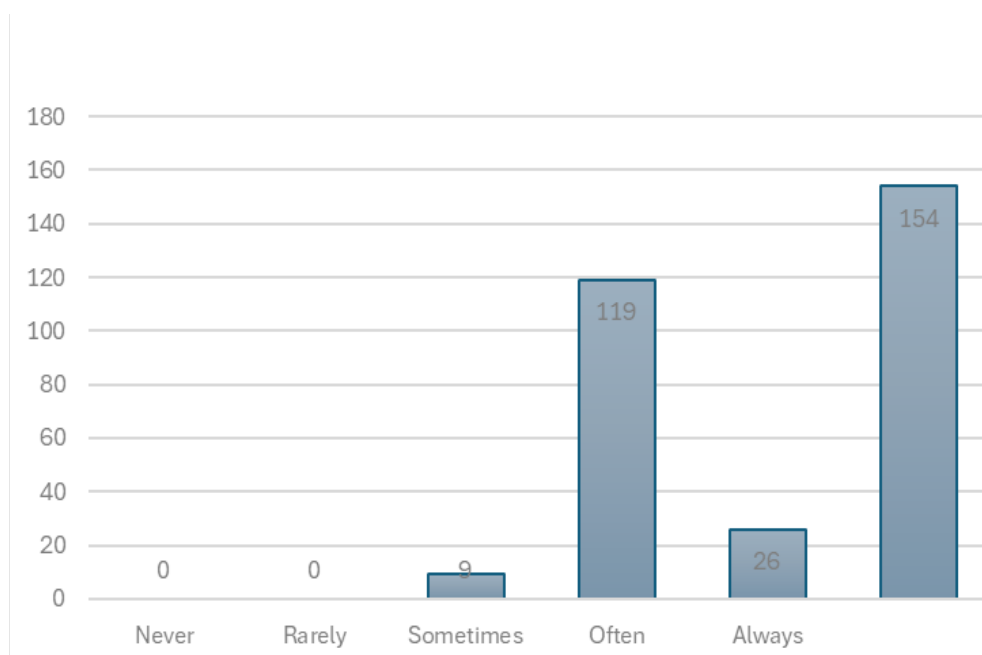


Nota. Pesquisa feita pelo autor (2025).

Especificamente, 32,47% classificaram esse estilo como eficaz, 30,52% disseram que foi muito eficaz, 17,53% disseram que foi muito eficaz e 13,64% disseram que superou as expectativas. No total, a taxa de avaliação positiva chegou a 94,16%, demonstrando que este é um estilo de liderança altamente valorizado na prática. Em contrapartida, apenas 5,84% das opiniões disseram que este estilo é menos eficaz. Assim, pode-se afirmar que a comunicação da liderança com objetivos claros e expectativas específicas é considerada um dos principais fatores que contribuem para a melhoria da eficácia da gestão e das operações na organização.

Os resultados da pesquisa (Gráfico 2) mostram que a maioria dos participantes aprecia muito o nível de comunicação aberta e o compartilhamento dos líderes com os subordinados. Especificamente, de um total de 154 pessoas entrevistadas, até 119 (77,27%) disseram que os líderes frequentemente adotam esse comportamento, e 26 pessoas (16,88%) o classificaram como sempre.

Apenas 9 pessoas (5,84%) afirmaram que os líderes às vezes se comunicam abertamente, enquanto absolutamente ninguém escolheu o nível de raramente ou nunca. Esses números refletem uma realidade positiva: a comunicação bidirecional e a transparência das informações são foco constante dos líderes na organização. Isso contribui significativamente para construir confiança, promover o espírito de trabalho e aumentar a eficácia da gestão.

Gráfico 2*Os líderes comunicam-se regularmente de forma aberta e partilham informações com subordinados*

Nota. Pesquisa feita pelo autor (2025).

Coesão e consenso no trabalho desempenham um papel fundamental na construção de um ambiente de trabalho eficaz e sustentável. De acordo com os resultados da pesquisa, até 97% dos participantes afirmaram que sempre informam sua equipe sobre metas, progresso e decisões relacionadas, demonstrando um alto nível de comprometimento com o compartilhamento de informações e a construção de consenso dentro do grupo.

Manter a coesão e o consenso dentro da organização não só ajuda a fortalecer o espírito de cooperação, como também cria uma base sólida para as atividades em equipe. Quando os líderes conseguem construir consenso, eles conectam os membros entre si e com o objetivo comum, reforçando assim o senso de responsabilidade e comunidade no trabalho.

A comunicação plena e transparente com todos os membros é um fator-chave para promover a coesão e construir confiança. Quando todos na equipe estão totalmente atualizados com as informações, eles não apenas entendem suas funções e tarefas, mas também têm uma visão geral das operações da organização. Isso ajuda a reduzir mal-entendidos, direciona ações com clareza e garante que todos trabalhem em direção a um objetivo comum. Além disso, o compartilhamento transparente de informações ajuda a promover a coordenação eficaz entre os membros da equipe, evita a duplicação de tarefas ou omissões e ajuda a detectar e lidar prontamente com os problemas que surgem. Informações claras também criam condições para incentivar a participação ativa dos membros da equipe, motivando-os a dar ideias, feedback e sugestões proativamente, melhorando assim a qualidade e a eficiência do trabalho geral.

Ao responder às perguntas abertas da pesquisa, os participantes apontaram quatro fatores importantes que precisam ser mudados para melhorar a eficácia da liderança, incluindo: ações, atitudes, habilidades e estilo. No contexto do ambiente de trabalho atual, um estilo de liderança autocrático ainda é considerado apropriado em determinadas situações para garantir a eficácia operacional. No entanto, de acordo com o feedback dos participantes da pesquisa, a tendência geral nos estilos de liderança atuais está mudando para um estilo mais democrático e aberto.

Esse estilo de liderança aberto e democrático facilita a promoção da cooperação dentro da organização, incentivando os membros a participar do processo de tomada de decisões e a agir em prol de objetivos comuns, em vez de trabalharem individualmente. Essa mudança não apenas aumenta a responsabilidade e a iniciativa individuais, mas também contribui para aprimorar o espírito de equipe, criando motivação para o apoio mútuo entre os membros, melhorando significativamente a eficácia da liderança e a qualidade do trabalho.

DISCUSSÃO

Neste estudo, os dois estilos de liderança mais proeminentes são os autocráticos e os democráticos. A maioria dos participantes da pesquisa afirmou ter optado por aplicar o estilo de liderança democrático em seu trabalho, o que é demonstrado pela atribuição de tarefas aos subordinados, permitindo que eles se auto monitorem e se orientem proativamente durante o processo de implementação. No entanto, alguns participantes também admitiram que lidar diretamente com o trabalho ainda é mais eficaz e rápido do que delegar poder aos subordinados. Isso mostra que, apesar da tendência democrática, os líderes ainda têm um certo papel de controle e intervenção, especialmente em decisões importantes.

Embora o estilo de liderança democrática seja avaliado positivamente na promoção da participação e da iniciativa dos subordinados, ainda existe uma tensão entre delegar e reter poder. Isso se reflete no fato de que os líderes podem permitir que os subordinados expressem suas opiniões e participem do processo de tomada de decisões, mas ainda assim intervêm diretamente em tarefas que deveriam ser de sua autonomia.

Além disso, alguns participantes da pesquisa também afirmaram que, no contexto atual, um estilo de liderança autocrático ainda é considerado apropriado em alguns casos para garantir o progresso e a eficiência do trabalho. Essa opinião é reforçada pelas respostas a perguntas abertas. Especificamente, os participantes da pesquisa (ID: 086180...12) afirmaram que os líderes atuais ainda “fazem coisas para os funcionários, não delegam autoridade e não confiam tarefas difíceis a especialistas”, enquanto outro participante (ID: 042083...53) comentou que “o trabalho não será eficaz se os superiores forem muito autocráticos, arbitrários ou

se a autoridade for delegada, mas não tiver o apoio necessário, levando os subordinados a trabalhar com base em emoções, preconceitos ou egoísmo”.

A diferença entre esses dois estilos de liderança é claramente demonstrada. O estilo de liderança autocrático enfatiza a concentração de poder e a tomada de decisões nas mãos do líder, enquanto o estilo democrático visa dividir o poder e incentivar a participação dos subordinados, criando assim condições para melhorar a eficiência coletiva e atingir os objetivos comuns da organização.

Com base na comparação do estilo de liderança autocrático e do estilo de liderança democrático, é possível identificar as características marcantes no estilo de liderança dos gestores atuais.

Embora a maioria dos participantes da pesquisa tenha afirmado estar aplicando o estilo democrático para melhorar a eficácia da liderança, a realidade mostra que eles não demonstraram plenamente as características essenciais desse estilo. Especificamente, eles não empoderaram seus subordinados de fato; a delegação de tarefas ocorre, mas sem a orientação e o apoio necessários; a confiança nos subordinados ainda é limitada; e, no processo de tomada de decisão, ainda existem elementos de parcialidade, egoísmo ou favoritismo pessoal.

A partir dos resultados da pesquisa e da comparação entre os dois estilos de liderança, pode-se concluir que o estilo de liderança de muitos participantes é claramente influenciado pelo modelo de liderança autocrático. Parte da razão se deve ao ambiente de trabalho atual, que contribui para a formação desse estilo. Embora afirmem adotar um estilo democrático, seu comportamento de liderança ainda não reflete totalmente a natureza democrática, mas sim um estilo que está gradualmente migrando de autocrático para democrático.

Essa tendência de mudança é claramente ilustrada, e mostra uma diminuição gradual do poder concentrado no líder (Aumento da Liberação de Controle pelo Líder), enquanto aumenta a independência e a autonomia dos subordinados (Aumento da Independência dos Seguidores). O novo estilo de liderança enfatiza a criatividade, a iniciativa e a responsabilidade dos funcionários, permitindo-lhes uma participação mais profunda no processo de tomada de decisões e na execução de tarefas.

A transição da liderança autocrática para a liderança democrática/participativa não é apenas uma mudança formal, mas também uma tendência inevitável de desenvolvimento na gestão organizacional moderna. Essa mudança reflete a necessidade de adaptação a um ambiente de trabalho cada vez mais dinâmico, promovendo a participação ativa de quadros, servidores públicos, servidores públicos e trabalhadores no processo de gestão. Ao mesmo tempo, também está associada ao desenvolvimento de novos modelos de gestão de recursos humanos, a mudanças no pensamento sobre a eficácia da liderança e à importância do fator humano para o sucesso organizacional.

Embora o estudo tenha alcançado resultados notáveis, ainda existem algumas limitações que precisam ser consideradas. Especificamente, o tamanho da amostra é limitado, já que cada instituição de ensino conta com apenas um participante. Isso afeta, de certa forma, a representatividade e a generalização dos resultados da pesquisa.

Portanto, em estudos futuros, é necessário expandir o tamanho da amostra, considerar a estratificação por critérios como idade, anos de experiência de liderança ou cargo de trabalho, para examinar mais a fundo o nível de aplicação do estilo de liderança democrática, bem como a relação entre fatores demográficos e comportamento de liderança.

As limitações acima também abrem sugestões importantes para futuras direções de pesquisa, contribuindo para melhorar ainda mais a avaliação e o desenvolvimento de modelos de liderança adequados para contextos práticos no campo da educação.

CONCLUSÃO

Este estudo elucidou o impacto de diferentes estilos de liderança no desempenho profissional no contexto universitário do Vietnã. Os resultados mostram que os estilos de liderança democrático e de apoio são os mais aplicados, enquanto os estilos de liderança autocrático e transacional são os menos utilizados. Entre eles, o estilo de liderança democrático – com o incentivo à participação e à contribuição dos funcionários — demonstrou ser eficaz no fortalecimento do espírito de equipe e da satisfação no trabalho.

No entanto, a implementação do estilo de liderança democrática ainda enfrenta algumas limitações, especialmente a falta de apoio e orientação dos líderes para os subordinados. Isso demonstra a necessidade de equilibrar empoderamento e companheirismo, para garantir que o estilo de liderança democrática seja implementado de forma eficaz e sustentável.

Embora um estilo de liderança autocrático ainda possa ser apropriado em determinadas situações — especialmente quando se trata de garantir o andamento do trabalho ou lidar com questões urgentes — a tendência geral atual mostra uma clara mudança em direção a um estilo de liderança mais democrático e aberto. Essa mudança não apenas aumenta o senso de responsabilidade e iniciativa de todos, mas também contribui para promover o trabalho em equipe, motivando os membros a se apoiarem mutuamente em seu trabalho.

Notavelmente, os resultados da pesquisa também confirmam que a coesão e o consenso no trabalho desempenham um papel fundamental na construção de um ambiente de trabalho eficaz e sustentável. Quando os líderes conseguem manter o consenso, criam uma forte conexão entre os membros, bem como entre todos e os objetivos comuns da organização. Isso contribui para fortalecer o espírito coletivo, aumentar o senso de responsabilidade e aprimorar a cooperação interna.

A partir da análise acima, pode-se afirmar que estilos de liderança democráticos e de apoio são fatores importantes que contribuem para a melhoria da eficiência do trabalho em universidades no Vietnã. Todavia, para otimizar a eficácia da liderança, os gestores precisam dedicar mais atenção ao apoio e à orientação proativa dos subordinados, ao mesmo tempo em que se esforçam para construir um ambiente de trabalho coeso e consensual e incentivar a participação ativa de todos os membros da organização.

REFERÊNCIAS

- Aggarwal, J. (2022). Leadership in organizations. *Journal of Leadership Studies*, 16(3), 57–60. <https://jurnal.ugm.ac.id/leadership>
- Aisyah, S., Ilmi, M. U., Rosyid, M. A., Wulandari, E., & Akhmad, F. (2022). Kiai leadership concept in the scope of Pesantren organizational culture. *Tafkir: Interdisciplinary Journal of Islamic Education*, 3(1), 40–59. <https://doi.org/10.31538/tijie.v3i1.106>
- Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). Strategic leadership effectiveness and its influence on organizational effectiveness. *International Journal of Electrical, Electronics and Computers*, 6(2). https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3835697
- Arghode, V., Lathan, A., Alagaraja, M., Rajaram, K., & McLean, G. N. (2022). Empathic organizational culture and leadership: Conceptualizing the framework. *European Journal of Training and Development*, 46(1–2), 239–256. <https://doi.org/10.1108/ejtd-09-2020-0139>
- Boeske, J. (2023). Leadership towards sustainability: A review of sustainable, sustainability, and environmental leadership. *Sustainability*, 15(16), 12626. <https://doi.org/10.3390/su151612626>
- Bucic, T., Robinson, L., & Ramburuth, P. (2010). Effects of leadership style on team learning. *Journal of Workplace Learning*, 22(4), 228–248. <https://doi.org/10.1108/13665621011040680>
- By, R. T. (2021). Leadership: In pursuit of purpose. *Journal of Change Management*, 21(1), 30–44. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1861698>
- Cuban, L. (1988). *The managerial imperative and the practice of leadership in schools*. State University of New York Press.
- Dachasa, M. (2022). Workplace conflicts and their effect on organizational performance: The case of Ethiopia, Amhara Region, Amhara Mass Media Agency. *Journal of Algebraic Statistics*, 13(2), 2995–3013.
- Deng, C., Gulseren, D., Isola, C., Grocutt, K., & Turner, N. (2023). Transformational leadership effectiveness: An evidence-based primer. *Human Resource Development International*, 26(5), 627–641. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2135938>
- Dickson, R. K. (2023). Analysis of the traditional leadership theories: A review of contemporary leadership approaches and management effectiveness. *Information and Knowledge Management*, 13(5), 9–23.
- Dung, V. V., Minh, T. N., & Dinh, D. Q. (2024). The influence of labor alienation on sustainable development in Vietnam from a philosophical perspective of Karl Marx. *Synesis*, 16(1), 212–226. <https://seer.ucp.br/seer/index.php/synesis/article/view/2897>

- Gkoros, D., & Bratitsis, T. (2024). E-leadership and distance education in Greece during COVID-19 pandemic. *Management in Education*, 38(4), 151–163. <https://doi.org/10.1177/08920206221081611>
- Griffin, M. A., Parker, S. K., & Mason, C. M. (2010). Leader vision and the development of adaptive and proactive performance: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 174–182.
- Hashimy, S. Q., Nyamwero, N. B., & Basavarajappa, H. T. P. (2023). Nurturing leadership and capacity building for success: Empowering growth. *SSRN Electronic Journal*, 3(2), 33–46. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5235392>
- Hui, C. H. (1990). Work attitudes, leadership styles, and managerial behaviors in different cultures. *Applied Cross-Cultural Psychology*, 14, 186–208.
- Humphrey, R. H., Massis, A. D., Picone, P. M., Tang, Y., & Piccolo, R. F. (2021). The psychological foundations of management in family firms: Emotions, memories, and experiences. *Family Business Review*, 34(2), 122–131. <https://doi.org/10.1177/08944865211012139>
- Humphreys, K. A. (2024). The balanced scorecard framework as a key performance measurement innovation: A judgment and decision-making perspective. In *Research handbook on performance measurement for management control* (pp. 86–111). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781803920672.00015>
- Ionela, S. (2021). Leadership: From classic theories to the 21st century's challenges. *SHS Web of Conferences*, 120, 02023. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202112002023>
- Jaroliya, D., & Gyanchandani, R. (2022). Transformational leadership style: A boost or hindrance to team performance in the IT sector. *Vilakshan - XIMB Journal of Management*, 19(1), 87–105.
- López-Cabarcos, M. Á., Vázquez-Rodríguez, P., & Quiñoá-Piñeiro, L. M. (2022). An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours. *Journal of Business Research*, 140, 361–369. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.006>
- Mester, C., Visser, D., Roodt, G., & Kellerman, R. (2003). Leadership style and its relation to employee attitudes and behaviour. *SA Journal of Industrial Psychology*, 29(2), 72–82. <https://hdl.handle.net/10520/EJC88951>
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2021). Emotional intelligence and job performance in the hospitality industry: A meta-analytic review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(8), 2632–2652.
- Mohiuddin, Z. A. (2017). Influence of leadership style on employees' performance: *Evidence from literature*. *Journal of Marketing and Management*, 8(1), 18–25.

- Northouse, P. G. (2025). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications. <https://edge.sagepub.com/northouse9e>
- Onyefulu, C. (2021). Perceived effectiveness of school leadership in emergency remote learning during the coronavirus pandemic. In *Emergency remote learning, teaching and leading: Global perspectives* (pp. 179–198). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-76591-0_9
- Phuong, V. T., & Dung, V. V. (2023). Language: Tools of social struggle in philosophic thinking of Vladimir Ilyich Lenin. *Synesis*, 15(2), 389–402. <https://seer.ucp.br/seer/index.php/synesis/article/view/2563>
- Ruben, B. D., & Gigliotti, R. A. (2019). An overview of foundational perspectives on leadership. In *Leadership, communication, and social influence: A theory of resonance, activation, and cultivation* (pp. 13–34). Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/978-1-83867-118-120191005>
- Salmani, M., Azizian Kohan, N., & Imanzadeh, M. (2022). Presenting a model of the relationship between leadership style and attitude towards change. *Research in Sport Management and Marketing*, 3(4), 75–88.
- Saputra, F. (2021). Leadership, communication, and work motivation in determining the success of professional organizations. *Journal of Law, Politic and Humanities*, 1(2), 59–70. <https://doi.org/10.38035/jlph.v1i2.54>
- Sauer, S. J. (2011). Taking the reins: The effects of new leader status and leadership style on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 574–587.
- Setiawan, Y., Qomariah, N., & Jember, U. M. (2022). The role of competence, leadership, work environment and motivation in improving employee performance. *International Journal of Humanities and Social Science Invention*, 11(2), 47–58.
- Szilagyi, A. D., & Wallace, M. J. (1983). *Organizational behavior and performance*. Scott, Foresman & Co.
- Tușa, E. (2023). Leadership and management in educational intrapreneurship in Romania. *Scientia Moralitas: International Journal of Multidisciplinary Research*, 8(2), 88–96.
- Van Dung, V. (2022). The unity between politics and moral education in the view of the philosophers of Xian Qin Confucian. *Journal of Educational and Social Research*, 12(4), 258. <https://doi.org/10.36941/jesr-2022-0111>
- Van Dung, V., Hoa, L. M., & Van Quyet, L. (2023). The contribution of Ho Chi Minh in building the ideas of Vietnamese today students. *Journal of Educational and Social Research*, 13(1), 175. <https://doi.org/10.36941/jesr-2023-0016>

- Winston, B. E., & Patterson, K. (2006). An integrative definition of leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 1(2), 6–66.
- Zaim, H., Demir, A., & Budur, T. (2021). Ethical leadership, effectiveness and team performance: An Islamic perspective. *Middle East Journal of Management*, 8(1), 42–66. <https://doi.org/10.1504/MEJM.2021.111991>

CRediT Author Statement

Reconhecimentos: Não.

Financiamento: Esta pesquisa não recebeu nenhum apoio financeiro.

Conflitos de interesse: Não há conflito de interesse.

Aprovação ética: O trabalho respeitou a ética durante a pesquisa.

Disponibilidade de dados e material: Os dados e materiais utilizados no trabalho não estão disponíveis publicamente para acesso.

Contribuições dos autores: O autor contriubuiu inteiramente para a obra.

Processamento e editoração: Editora Ibero-Americana de Educação

Revisão, formatação, normalização e tradução

