



Análise dos Comportamentos e Práticas de Liderança Docente em uma Universidade Brasileira

Mayara Pires Zanotto, Juliano Uecker de Lima, Diego Luís Bertolo,
Ana Paula Graciola, Pelayo Munhoz Olea

RESUMO

Os estudos sobre liderança direcionam para uma interpretação do líder como aquele que transmite confiança, inspiração e visão aos seus liderados. Assim, o objetivo deste artigo foi identificar a relação entre o perfil de liderança, que visa a preparação e desenvolvimento de docentes, nos estudantes dos programas de pós-graduação *stricto sensu* mestrado e doutorado de uma universidade Brasileira sediada em Caxias do Sul - RS. Para tanto, realizou-se uma pesquisa de caráter quantitativo, exploratório e descritivo por meio de uma *survey*. Para tabulação e compilação dos dados realizou-se uma análise fatorial, frequência e desvio padrão operacionalizado com *software* SPSS versão 20. Os resultados obtidos demonstraram que o perfil de liderança dos discentes estudados revela-se heterogêneo em relação ao estudo original, em decorrência dos aspectos relevantes quanto às características de liderança, e levantando o questionamento acerca do instrumento original e sua aplicabilidade em determinados contextos. Os construtos resultantes da análise fatorial demonstram que o perfil de liderança voltado aos aspectos coletivos do grupo, bem como o comprometimento pessoal em prol do coletivo, o que converge com a proposta do instrumento original, de Kouzes e Posner (2013).

Palavras-chave: Liderança. Liderança Docente. Inventário de práticas de liderança em estudantes.

1 INTRODUÇÃO

Kouzes e Posner (2013) relacionam a liderança ao processo que não se reduz à homens e mulheres carismáticos, e sim, como um artifício que as “pessoas normais” utilizam para trazer o melhor de si e dos outros. Um líder não é líder simplesmente devido a um papel formal. As posições de líderes e seguidores são dinâmicas como as organizações se envolvem propósitos e atividades variadas necessárias para atingir objetivos organizacionais (JACKSON; MARRIOT, 2012).

Liderança é considerada como um fator crítico na iniciação e implementação das transformações em organizações. Se a liderança quer gerar um impacto positivo sobre os indivíduos, equipes e organizações, tanto profissionais e pesquisadores sugerem que paradigmas de liderança, como diretiva versus a liderança participativa, autocrático versus a liderança democrática e tarefas versus a liderança voltada às relações, devem ser ampliadas (BASS; AVOLIO, 1994; BASS; AVOLIO, 1990).

Cabe às instituições de ensino superior o papel de formar as lideranças do futuro (BENTO, 2008), e por este motivo, a liderança passou a ser objeto de estudo no contexto educacional e em organizações públicas e privadas (POSNER, 2004; POSNER; ROSENBERGER, 1997; MORENO, 2001). Dado o papel das instituições, ocorre a necessidade de que as IES (instituições de ensino superior) estruturarem seus currículos de modo que seja possível desenvolver a capacidade de liderança de seus alunos, ao considerar as IES como incubadora de preparação para futuros líderes (BENTO, 2008).

Astin e Astin (2000), relatam a ocorrência de melhorias nas práticas e comportamentos de liderança, relacionam o desenvolvimento pessoal e a aprendizagem dos alunos com as competências interpessoais e o envolvimento nas organizações de estudantes, o que reforça a



relevância deste estudo em contextos múltiplos (KUH, 1993; KUH; LUND, 1994).

Estudo de investigação, de caráter quantitativo e analisa e descreve os comportamentos e as práticas de liderança dos alunos de Mestrado e Doutorado de uma instituição de ensino superior da Serra Gaúcha - RS. Para tanto os pesquisadores utilizaram como instrumento de pesquisa: (a) O SLPI - *Student Leadership Practices Inventory*, instrumento composto por 30 itens que avaliam as práticas de liderança em cinco construtos, foi desenvolvido por Kouzes e Posner (2013), e b) Foram acrescentadas 7 perguntas com o objetivo de caracterizar a amostra segundo o perfil dos respondentes. Essa segunda parte da pesquisa do SLPI consiste em 30 afirmações, onde constam seis afirmações com o objetivo de mensurar cada uma das cinco práticas de liderança. Solicitou-se aos respondentes através de uma escala de *Likert* onde indicassem com que frequência exerciam as afirmações propostas.

Com os resultados, buscou-se validar a escala original no contexto proposto, afim de investigar se os padrões de liderança considerados por Kouzes e Posner (2013) pode ser aplicado em diferentes tipos de liderança. Em primeiro momento, o artigo apresenta os conceitos de liderança tratados em estudos contemporâneos, posteriormente a liderança docente, o método utilizado, a análise e discussão dos resultados, as considerações finais e as sugestões para estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LIDERANÇA

O conceito de liderança de Burns 1978, visa fundamentalmente promover o desenvolvimento de capacidades e níveis mais elevados de compromisso pessoal com as metas organizacionais por parte dos liderados. É o resultado do esforço extra e maior produtividade (BASS, 1985; BASS; AVOLIO, 1994; BURNS, 1978).

A liderança consiste em uma qualidade organizacional por meio do qual a empresa afeta atributos e comportamentos dos indivíduos dentro da organização. A partir dessa perspectiva, comportamentos e ações individuais não são vistos como fenômeno isolado, mas sim como parte do sistema (JACKSON; MARRIOTT, 2012). Liderança também pode ser entendida como um processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em seus esforços para o estabelecimento e o alcance de metas (STOGDILL, 1950).

Um líder não é líder simplesmente devido a um papel formal. As posições de líderes e seguidores são dinâmicas como as organizações se envolvem propósitos e atividades variadas necessárias para atingir objetivos organizacionais (JACKSON; MARRIOTT, 2012). Os líderes induzem seguidores a agir em determinados objetivos que representam os valores e as motivações, os desejos e necessidades, as aspirações e expectativas de ambos os líderes e seguidores (BURNS, 1978).

A evolução pós-industrial do conceito, segundo Jackson e Marriott (2012) destaca que a liderança é uma relação de influência entre líderes e seguidores que pretendem mudanças reais, que refletem seus propósitos mútuos. Segundo Kouzes e Posner (2013), os liderados devem acreditar nos seus líderes, o que deve acontecer espontaneamente. Os liderados devem dar credibilidade e confiança às palavras dos líderes. Os autores acrescentam que o líder é aquele que tem paixão e entusiasmo pelo trabalho e que possui conhecimentos e qualificações para liderar.

Em um contexto da evolução dos estudos de liderança, antes de 1950, em um primeiro movimento, as pesquisas voltaram-se a identificar características pessoais e traços de personalidade do líder, ou seja, um conjunto universal que fosse aplicado em qualquer situação, o qual não foi encontrado (CHEMERS, 2000).



No segundo movimento nas décadas de 1950 e 1960, procurou-se identificar padrões de comportamento e o papel da influência ou uso do poder. Assim, foram buscados padrões associados à alta produtividade ou a elevada moral da equipe. Em um programa desenvolvido na *Ohio State University*, foram mapeados dois estilos de liderança: o de *consideração*, que busca um maior envolvimento com o liderado e seus sentimentos; e a iniciação da estrutura, voltada ao comando operacional na busca pela alta performance (CHEMERS, 2000).

Com avanço dos estudos na área de liderança, houve uma evolução no conceito da liderança implícita, bem como os pressupostos das pessoas sobre o comportamento do líder. Estudos sobre o gênero, a respeito das diferenças reais entre homens e mulheres, concluíram que de fato existem variações nos pressupostos e como os liderados avaliam líderes homens e mulheres, onde as mulheres possuem pior avaliação em comparação aos homens, conforme destaca os estudos de Chemers (2000).

Ao final do século XX, o impacto da cultura nacional foi tema de estudos sobre as variações culturais nos comportamentos dos líderes. Neste período, ficou presente o desenvolvimento das teorias das lideranças carismática, transacional e transformacional, (CHEMERS, 2000).

Os esforços no avanço das pesquisas sobre os diferentes estilos de liderança, em estudos conduzidos voltados a liderança transacional (BASS, 1985; BASS; AVOLIO, 2003), transformacional (BASS, 1985; BASS, et al., 2003), e a liderança carismática (CONGER; KANUNGO, 1987). Em adicional, estudos mais recentes começam a abordar estilos, tais como autêntico (AVOLIO; GARDNER, 2005), servidor (VAN DIERENDONCK, 2011), e uma liderança responsável (WALDMAN; GALVIN, 2008). Estes esforços têm contribuído para um melhor entendimento de como a influência do estilo da liderança reflete no resultado individual, da equipe e no desempenho do grupo.

Conforme Smith, Montagno e Kuzmenko (2004), a liderança transacional é considerada como um processo em que os líderes fornecerem recompensas aos liderados, baseado nas transações que foram motivados a atingir. De qualquer maneira, quando contingências envolvem reforços aversivos, a efetividade deste estilo geralmente sofre um impacto negativo (BASS, 1985).

Em contraste com a liderança transacional, a relação do líder e o seguidor no estilo transformacional pode ser descrito como um processo único (SASHKIN; SASHKIN, 2003). Na liderança transformacional, os processos de desenvolvimento de uma visão, comunicar e inspirar outros a seguir a visão, são extremamente importantes (GOLDMAN; CASEY, 2010; SASHKIN; SASHKIN, 2003). Nos estudos conduzidos por Bass e Avolio (1990), pesquisas indicaram maior efetividade da liderança transformacional sobre a transacional: menores índices de rotatividade, maior produtividade e uma satisfação superior dos funcionários.

Liderança carismática envolve os demais para inspirar e compartilhar uma visão comum e um conjunto de valores (MURPHY; ENSHER, 2008; SMITH, et al., 2004) e tem um foco coletivo (BLIGH; ROBINSON, 2010). Além disso, a liderança carismática é orientada para ações (BLIGH; ROBINSON, 2010) e transmite movimento em direção a uma visão que está em conflito com o estado atual. Isso algumas vezes ocorre com a inspiração por meio de ações que podem ser consideradas heroicas, com um elemento de auto sacrifício, como a tomada de risco pessoal e experiência não convencional (CONGER; KANUNGO, 1987; YUKL, 2006) ou o comportamento não convencional (MURPHY; ENSHER, 2008).

No estudo de Thoonen et al. (2011), a Liderança possui um papel significativo na melhoria para a mudança educacional, especialmente no que é inspirado no conceito de liderança transformacional (LEITHWOOD et al., 1999; NGUNI et al., 2006). Kouzes e Posner (2013) embasaram as suas pesquisas no modelo transformacional de Burns, bem como na abordagem da liderança visionária, de Nanus (1992). No modelo, os autores reservam papel relevante tanto ao líder, quanto aos seguidores.



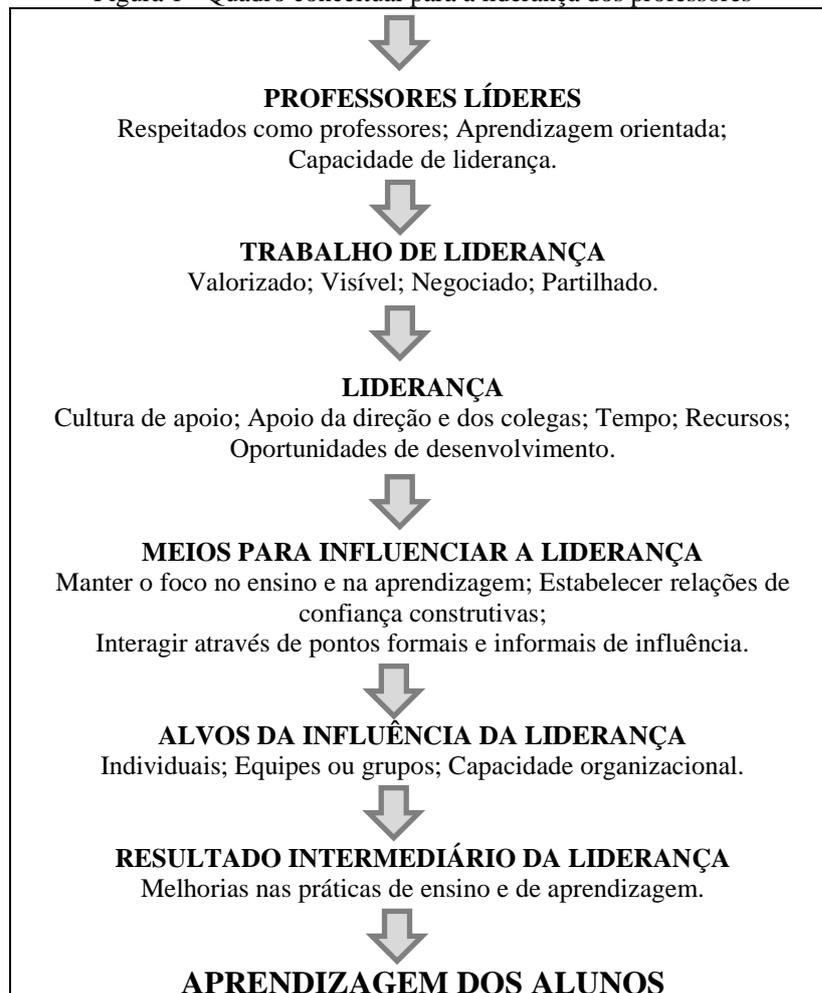
Para os autores, por meio do relacionamento que se constrói entre ambas as partes, busca-se um aprimoramento da situação presente em direção ao alcance de uma visão futura. “Assim, definimos a liderança como a arte de mobilizar os outros para que estes queiram lutar por aspirações compartilhadas” (KOUZES; POSNER, 2013, p. 33).

2.2 A LIDERANÇA DOCENTE

A liderança docente é um processo onde os professores de forma individual ou coletiva, influenciam seus colegas, melhoram suas práticas de ensino e aprendizagem, com o objetivo de expandir a aprendizagem dos alunos e a sua realização. Esse trabalho de liderança envolve o desenvolvimento intencional de três aspectos: i) desenvolvimento individual; ii) colaboração ou o desenvolvimento da equipe; e iii) desenvolvimento organizacional (YORK-BARR; DUKE, 2004).

Para Danielson (2006), a liderança dos professores está diretamente relacionada com algumas competências que facilitam a aprendizagem dos alunos, que atuam de forma igual e influenciam nas práticas além da sala de aula. Os professores líderes possuem capacidade para mobilizar e intensificar outros em benefício da melhoria da escola, motivam colegas e agentes educativos para assumirem as suas respectivas responsabilidades relacionadas com o ensino e a aprendizagem. A autora (2006) defende que o caráter natural e voluntário da liderança docente concebe o mais alto nível de profissionalismo. York-Barr e Duke (2004) apresentam a seguir um esquema conceitual para expandir e melhorar a liderança docente nas escolas, vide Figura 1.

Figura 1 - Quadro conceitual para a liderança dos professores



Fonte: Adaptado de York-Barr e Duke (2004, p. 289).



Elmore (2008) contribui com a necessidade dos líderes formais desenvolvam a sua liderança no processo de aprendizagem, sugere uma liderança compartilhada face à complexidade das práticas de ensino, que permite aos professores o partilhar de suas competências, saberes e experiências. Dessa forma, os envolvidos serão mais propensos para alterar suas práticas e/ou melhorar.

Outra das características da liderança é a habilidade para a tomada de decisões, resolver problemas ou encontrar procedimentos catalisadores das capacidades de iniciativa dos alunos e colegas professores envolvidos no processo de melhoria. Esses professores líderes, estão imbuídos de uma visão do futuro, e de um sentido de ação, comunicam de forma clara e persuasiva, aos seus colegas, levando-os assim, a juntar esforços que envolvam todos num projeto comum (DANIELSON, 2006).

Neste contexto, a liderança pedagógica pode ser definida como sendo qualquer indivíduo que encontra-se envolvido na organização escola, com destaque para os professores, sendo eles responsáveis de forma direta no cumprimento da ‘missão’ desta organização, ou seja, desempenham o papel de avaliar, conceber, executar, organizar e reformular o processo de ensino aprendizagem (ANTUNES; SILVA, 2013).

2.3 LÍDER PEDAGÓGICO E O DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL

Com efeito, na liderança pedagógica, o líder pedagógico não nasce predestinado. Goleman, Boyatzis e Mckee (2002/2011) referem que não se nasce líder, aprende-se. Defendem que é na última fase da infância ou na adolescência que os “líderes do futuro” experimentam pela primeira vez consciência das suas qualidades de liderança, podendo ser no primeiro emprego ou em outras circunstâncias que requeiram este tipo de qualidades, nesse momento as competências de liderança são já utilizadas intencionalmente.

Em algumas circunstâncias, o objetivo democrático da educação libertadora pode levar à irresponsabilidade, se os estudantes perceberem que espera-se menos deles. O educador responsável precisa ser, pelo menos, seis pessoas: um professor, líder como professor e aprendiz como aluno, cria um clima aberto em muitos sentidos, mas não gera, um clima de *laissez-faire*, *laissez-aller*, mas, pelo contrário, um clima democrático. Dessa forma, ao fazer isto, os estudantes começam a aprender de forma diferente. Porém, é impossível ensinar participação sem participar. E, é impossível falar em participação sem experimentá-la. Não podemos aprender a nadar em uma sala. Precisamos ir até a água. Democracia é a mesma coisa: aprende-se democracia fazendo democracia, mas com limites (FREIRE; SHOR, 1986).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa é um procedimento racional e sistemático que objetiva proporcionar respostas aos problemas propostos, quando não se tem informação, ou quando a informação disponível está desorganizada, não sendo possível relacioná-la com o problema (GIL, 2010). Após definido o que se pretende estudar, busca-se os procedimentos metodológicos necessários, ou seja, a forma e o instrumental técnico para estruturar a pesquisa (BARROS; LEHFELD, 1990).

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa realizada é dedutiva, quanto à lógica adotada, e sua fundamentação teórica à *priori* configura um estudo empírico (POPPER, 2003). Quanto à sua natureza, tratou-se de uma pesquisa aplicada, pois foi aplicada para verificar suas descobertas em uma problemática específica (COLLIS; HUSSEY, 2005).



Dessa forma, foi realizada para este estudo uma pesquisa *survey* (HAIR Jr. et al., 2005). Por meio da *survey*, buscam-se informações diretamente com um grupo de interesse a respeito dos dados que se pretende obter, pesquisa do tipo exploratória e descritiva (MALHOTRA et al., 2012; SANTOS, 1999). Portanto, a pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva, visto que a análise descritiva caracteriza-se por descrever o comportamento dos fenômenos, enquanto que na exploratória o pesquisador vai além da descrição das características, analisando e explicando por que ou como os fatos estão acontecendo (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Quanto à abordagem, a pesquisa é de caráter quantitativo caracterizando-se por sua objetividade, pela análise de dados numéricos e a aplicação de testes estatísticos (COLLIS; HUSSEY, 2005), e implica na construção de investigações por questionário (GIL, 2008).

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Fachin (2003) define população de pesquisa como o conjunto de indivíduos que compõe o universo a ser pesquisado, de acordo com atributos específicos. Tendo em vista a atual configuração dos Programas de Pós Graduação da instituição estudada, a IES possui vinculados aos Programas de Pós-Graduação *Scriptu Sensu* autorizados pela CAPES, nos anos de 2014 e 2015, para o mestrado, 362 alunos de Mestrado e nos anos de 2012, 2013, 2014 e 2015, 132 alunos de Doutorado nas 13 áreas nas quais são oferecidos os cursos. A IES recebe profissionais que buscam a qualificação para a docência da região da Serra Gaúcha, e conta com bolsas de fomento e amparo à pesquisa. Os programas de mestrado e doutorado possuem como premissa a formação de docentes e pesquisadores, que possam replicar no mercado e na academia os conhecimentos adquiridos.

3.3 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento de pesquisa consistiu em um questionário estruturado, desenvolvido por Kouses e Posner (2013), o *Student Leadership Practices Inventory – SLPI*, que visa identificar as práticas de liderança a partir de cinco domínios. O questionário foi traduzido e utilizado por Bento e Ribeiro (2013), que na ocasião, aplicaram a pesquisa em estudantes de graduação da Universidade de Madera (Portugal). Originalmente o questionário era composto por 5 blocos com 6 questões cada (vide Quadro 1).

Quadro 1 – Dimensões e atributos do questionário original

(continua)

Dimensões	Atributos Relacionados às Dimensões	
Modelando o Caminho	MOC1	Eu sou um exemplo pessoal daquilo que espero das outras pessoas
	MOC2	Eu despendo tempo e energia para assegurar que as pessoas na nossa instituição estejam comprometidas com os princípios e padrões estabelecidos
	MOC3	Eu cumpro as promessas e compromissos que faço
	MOC4	Eu procuro entender como as minhas ações afetam o desempenho das outras pessoas
	MOC5	Eu me certifico que as pessoas apoiam os valores que nós havíamos acordado
	MOC6	Eu falo sobre os valores e princípios que guiam minhas ações



(conclusão)

Inspirando a Visão Compartilhada	IVC1	Eu olho para o futuro e comunico acerca do que acredito que nos afetará
	IVC2	Eu descrevo aos outros o que nós deveríamos ser capazes de atingir
	IVC3	Eu falo com os outros sobre a visão de como nós podemos ser ainda melhores no futuro
	IVC4	Eu falo com os outros como sobre os interesses deles podem ser atingidos, trabalhando num objetivo comum
	IVC5	Eu fico contente e positivo quando falo sobre o que nós podemos realizar
	IVC6	Eu falo com convicção sobre o significado daquilo que nós estamos fazendo
Os desafios do processo	DDP1	Eu procuro diferentes maneiras para desenvolver e desafiar minhas competências e habilidades
	DDP2	Eu procuro maneiras para que os outros possam tentar novas ideias e métodos
	DDP3	Eu procuro por maneiras inovadoras para melhorar aquilo que estamos fazendo
	DDP4	Quando as coisas não ocorrem como esperamos, pergunto "O que podemos aprender com esta experiência?"
	DDP5	Eu me certifico que os grandes projetos são divididos em pequenas etapas, capazes de ser executadas
	DDP6	Eu tomo a iniciativa para experimentar maneiras de como as coisas podem ser feitas
Habilitando a Ação dos Outros	HAO1	Eu incentivo relações de cooperação em vez de competição entre as pessoas com quem estudo
	HAO2	Eu escuto com atenção aos diversos pontos de vista
	HAO3	Eu trato os outros com respeito e dignidade
	HAO4	Eu apoio decisões que as pessoas tomam por conta própria
	HAO5	Eu dou aos outros uma grande liberdade de escolha para decidir como o trabalho pode ser feito
	HAO6	Eu dou oportunidade para os outros assumam responsabilidade de liderança
Encorajando o coração	EOC1	Eu elogio as pessoas pelo trabalho bem feito
	EOC2	Eu encorajo os outros enquanto trabalham em atividades e programas
	EOC3	Eu demonstro apreciação pelas contribuições que as pessoas fazem
	EOC4	Eu procuro reconhecer publicamente as pessoas que demonstram compromisso com os nossos valores
	EOC5	Eu encontro maneiras de celebrar sucessos alcançados por nós
	EOC6	Eu me certifico de que as pessoas sejam criativamente reconhecidas pelas suas contribuições

Fonte: Kouses e Posner (2013).

Fizeram parte do questionário 7 questões de caracterização do perfil dos respondentes. As questões trabalhadas, utilizou-se uma escala *Likert* de 5 pontos, considerando o nível de frequência que os respondentes atribuíam às afirmativas, considerando "1" para "nunca" e "5" para "frequentemente".

O instrumento original é em inglês, e que o estudo que serviu de base estava traduzido para português de Portugal, fez-se a conferência entre ambos os instrumentos, afim de minimizar termos que pudessem estar traduzidos erroneamente.

Os formulários foram aplicados por meio de coleta *online*, através da plataforma do *GoogleDocs*, no período de 16 à 26 de agosto de 2015. Foram enviadas 3 ondas de



questionários, totalizando a adesão de 117 respondentes, alunos dos cursos de Mestrado e Doutorado com vínculos aos seus PPG's. A quantidade de respondentes seguiu orientação de Hair et al. (2010), que recomenda a quantidade de 5 respondentes por questão.

3.4 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS

Após a coleta, procedeu-se a validação e análise dos dados. Em um primeiro momento os dados foram analisados, e então procedeu-se a análise dos dados, com o auxílio do *software PASW® Statistics 20.0*. Foram realizadas verificações de consistência em 117 casos válidos. Deste total, nenhum caso foi eliminado por falta de consistência (*missing data*), dois casos foram eliminados através das observações atípicas, na verificação dos *outliers*, com base em análises univariadas (*Z scores*). No teste da distância de *Mahalanobis* (D^2), nenhum caso foi excluído (Hair Jr. et al., 2010).

Em um primeiro momento foi realizada uma análise descritiva e posteriormente a análise multivariada de dados. O uso de uma técnica multivariada de dados serve para testar ou confirmar uma relação pré determinada (HAIR et al.2010). Para a análise multivariada adotou-se como técnica estatística a One-Way Anova, que permite através da comparação das médias de dois ou mais grupos, identificar se as variáveis endógenas em cada categoria do fator são iguais ou não entre si (PESTANA; GAGEIRO, 2005).

Objetivando facilitar a interpretação dos fatores, empregou-se o método *Varimax* para rotação dos dados (HAIR Jr. et al. 2010). Foi realizado também o Teste de Esfericidade de Barlett e da medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que garantem a existência de correlações suficientes nos dados estatísticos para validar a aplicação da Análise Fatorial, e verificam se os dados são adequados para uso desta técnica. O Teste de Esfericidade de Barlett verifica se cada variável se correlaciona perfeitamente com ela própria, mas não apresenta correlação com outras variáveis (JOHNSON; WICKERN, 2007). O teste KMO é um índice que compara o valor das correlações observadas com os valores das correlações parciais. Valores de KMO menores que 0,5, indicam que as correlações entre os pares de variáveis não podem ser explicadas por outras variáveis e que, assim, a análise fatorial não é indicada (JOHNSON; WICKERN, 2007; MULAİK, 2010).

A confiabilidade das escalas foi analisada a partir do Alfa de Cronbach (HAIR Jr. et al., 2010). O teste Alfa de Cronbach busca verificar a consistência interna dos dados. Hair Jr. et al. (2010) sugerem que um valor aceitável seja igual ou superior a 0,70, apesar de poder diminuir para 0,6 em pesquisas exploratórias (CHURCHILL Jr., 1979; HAIR Jr. et al., 2010).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

O bloco de questões denominado “Perfil” possui 7 questões fechadas e abertas que buscam verificar as principais características dos respondentes. Observou-se uma predominância de respondentes do gênero feminino (60,7%), com idade entre 25 à 30 anos. Observou-se uma maior aderência por parte dos alunos de Mestrado e Doutorado em Administração (40,1%). Notou-se ainda que 64,1% dos respondentes desenvolvem atividades paralelas à dedicação aos estudos, e que 53,8% dos participantes está engajado com associações, grupos, equipes e clubes.



Tabela 1 – Perfil dos respondentes

Características Demográficas		Casos (n = 117)	Porcentagem (%)
Gênero			
Masculino		45	39,3%
Feminino		71	60,7%
Idade			
De 20 à 25 anos		16	13,7%
De 26 à 30 anos		42	35,9%
De 31 à 35 anos		18	15,4%
De 36 à 40 anos		11	9,4%
De 41 à 45 anos		10	8,5%
De 46 à 50 anos		9	7,7%
Acima de 50 anos		11	9,4%
Curso e Ano do Curso			
1º ano Mestrado	Administração	22	18,8%
	Engenharia e Ciência dos Materiais	4	3,4%
	Engenharia de Processos e Tecnologias	6	5,1%
	Filosofia	8	6,8%
	Turismo e Hospitalidade	3	2,6%
	Biotecnologia	1	0,9%
	Educação	6	5,1%
2º ano Mestrado	Engenharia e Ciência dos Materiais	5	4,3%
	Engenharia de Processos e Tecnologias	7	6%
	Filosofia	1	0,9%
	Turismo e Hospitalidade	5	4,3%
	Engenharia e Ciências Ambientais	2	1,7%
	Administração	15	12,8%
	Educação	3	2,6%
1º ano Doutorado	Biotecnologia	1	0,9%
	Engenharia e Ciência dos Materiais	1	0,9%
	Turismo e Hospitalidade	2	1,7%
	Administração UCS	2	1,7%
2º ano Doutorado	Engenharia e Ciência dos Materiais	3	2,6%
	Turismo e Hospitalidade	1	0,9%
	Administração PUC-UCS	10	8,5%
3º ano Doutorado	Engenharia e Ciência dos Materiais	1	0,9%
	Administração PUC-UCS	5	4,3%
4º ano Doutorado	Engenharia e Ciência dos Materiais	2	1,7%
	Administração PUC-UCS	1	0,9%
Trabalha e Estuda			
Sim		75	64,1%
Não		42	35,9%
Faz parte de alguma associação, clube, grupo ou equipe			
Sim		63	53,8%
Não		54	46,2%

Fonte: Dados da pesquisa (2015).



4.2 ANÁLISE DESCRITIVA

A análise descritiva é utilizada para organizar, resumir e descrever os aspectos importantes do comportamento dos dados (CONTANDRIOPOULOS et al., 1994). O resultado indicou que os dados coletados seguem distribuição normal. Logo após procedeu-se com a análise descritiva das variáveis por construto. Para que a análise descritiva ocorresse, foram realizados os cálculos de média, desvio padrão e variância considerando as variáveis que compõem cada construto são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 – Análise descritiva dos dados

Análise Unitária das Variáveis					Análise dos Construtos		
Variável		Média	Desvio Padrão	Variância	Média	Desvio Padrão	Variância
Modelando o Caminho (MOC)	Entendo minhas ações	4,16	0,798	0,637	3,99	0,837	0,704
	Apoio aos valores	3,91	0,788	0,620			
	Declaro meus valores	3,91	0,925	0,855			
Inspirando a Visão Compartilhada (IVC)	Olho para o futuro	4,11	0,828	0,686	4,03	0,752	0,589
	Descrevo as metas	3,87	0,737	0,544			
	Comunico que podemos ser melhores	4,04	0,759	0,576			
	Comunico sobre os objetivos comuns	3,71	0,910	0,829			
	Falo sobre o que podemos realizar	4,32	0,652	0,425			
	Falo com convicção do que fazemos	4,13	0,629	0,475			
Os desafios do Processo (DDP)	Desafio minhas competências	4,26	0,779	0,606	4,12	0,781	0,611
	Estimulo novas ideias e métodos	3,93	0,838	0,702			
	Inovo nas tarefas realizadas	4,17	0,758	0,574			
	Tomo a iniciativa para novos métodos	4,15	0,750	0,562			
Habilitando as ações dos outros (HAO)	Dou liberdade para condução dos trabalhos	3,82	0,795	0,631	3,95	0,745	0,556
	Dou autonomia para liderar	4,09	0,695	0,482			
Encorajando o Coração (EOC)	Encorajo os demais	4,26	0,712	0,507	4,15	0,776	0,609
	Aprecio as contribuições	4,48	0,702	0,493			
	Celebro o sucesso alcançado	3,90	0,904	0,817			
	Reconheço criativamente as contribuições	3,97	0,787	0,62			

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Liderar envolve tanto demonstrar quanto executar as tarefas de maneira exemplar, além de ser um modelo de comportamento do que se espera dos outros. Essa afirmativa se



sustenta ao mensurar o construto proposto “modelando o caminho (MOC)” onde a média obtida no bloco composto por 3 variáveis, corresponde à 3,99 (média entre “algumas vezes” à “muitas vezes”). O aspecto que remete à compreensão do papel desenvolvido pelo líder como norteador das ações dos demais foi a variável que recebeu a maior média ($\mu 4,16$), enquanto as variáveis relativas aos valores (declaração e apoio - receberam a mesma média – $\mu 3,91$), ressaltando que o papel de liderança está relacionado à um papel que excede o mero papel das tarefas, voltando-se aos valores atribuídos às ações.

Inspirar que os liderados desenvolvam uma visão ampla e compartilhada diz respeito a uma das práticas que do líder deve adotar, independente do contexto onde ele assuma tal papel. Neste sentido, é através da comunicação transparente sobre as metas e objetivos que se pretende alcançar através das ações executadas que o líder deve direcionar os esforços de sua equipe, mobilizando o grupo em prol do coletivo. O bloco recebeu como média geral 4,03, demonstrando que este é um ponto que ainda necessita ser trabalhado entre os discentes entrevistados, especialmente por se tratar de pessoas que estarão a frente de alunos de nível superior, formando novos profissionais para o mercado. Esta análise se sustenta no sentido de que a variável “comunico sobre os objetivos comuns” recebeu média 3,71, e obteve uma variância acentuada (0,829), o que demonstra uma distonância nas respostas dos perfis encontrados.

A auto-avaliação e pró-atividade são características que devem estar presentes em pessoas que assumem papel de liderança. Referente ao construto “os desafios do processo” (DDP), obteve-se a média 4,12. Destaca-se a maior média atribuída à variável “desafio as minhas competências” ($\mu 4,26$), e a menor média é atribuída à “estimulo novas ideias e métodos” ($\mu 3,93$), onde é possível observar que há uma preocupação maior em nível pessoal do que naquilo que se pode desenvolver no coletivo.

Segundo Kouses e Posner (2013), a quinta prática diz respeito à “habilitar a ação dos outros”, cujo estudo realizado apresentou a menor média ($\mu 3,95$) e obteve o maior número de exclusões de questões pela análise fatorial. As afirmativas dizem respeito à autonomia dada para executar as tarefas ($\mu 3,82$) e para liderar as ações do grupo ($\mu 4,09$). Isso reflete, em linhas gerais, que um ponto que poderia ser trabalhado nos discentes estudados seria a preparação dos seus alunos em direção à uma maior autonomia, onde os erros e acertos poderiam ser melhor explorados e convertidos em conhecimento para ambos.

A quinta prática diz respeito à “encorajar o coração”, e foi o construto que recebeu a maior média, perante as 4 variáveis avaliadas ($\mu 4,15$). O construto refere ao pensamento coletivo do líder, onde o espírito de grupo se faz presente e onde é possível observar que o empenho dedicado nas demais variáveis se apresenta nesta como resultado. Uma das características mais pontuadas no bloco diz respeito à “aprecio as contribuições”, e nos remete ao líder enquanto incentivador de ideias e experimentos, visando o crescimento e aprendizagem da equipe a qual lidera.

4.3 ANÁLISE MULTIVARIADA DOS DADOS

A partir das variáveis analisadas, os atributos validados foram classificados em três dimensões ou fatores, quais sejam: modelando o caminho (MOC), inspirando uma visão compartilhada (IVC), os desafios do processo (DDP), habilitando as ações dos outros (HAO) e encorajando o coração (EOC). Inicialmente, cada bloco era composto por 6 questões, totalizando 30 afirmativas. Destas, a análise fatorial reduziu ao total de 19 questões, que não se agruparam de maneira coerente com a proposta pelos autores criadores do método. A depuração das escalas foi realizada com a retirada de atributos com cargas fatoriais inferiores a 0,50 (HAIR Jr. et al., 2010; JOHNSON; WICKERN, 2007), resultando em cinco dimensões (fatores) com uma variância total explicada de 61,136%.



Afim de verificar a confiabilidade dos dados, foi calculado Alfa de Cronbach (α), que segundo Cortina (1993), leva em consideração a variância atribuída aos sujeitos e a variância atribuída à interação entre sujeitos e itens. Neste sentido, o α é um índice utilizado para medir a confiabilidade do tipo de consistência interna em uma escala, avaliando a magnitude em que os itens de um instrumento estão correlacionados (CORTINA, 1993). Para Richardson (1989), os testes de confiabilidade se justificam, visto que se um investigador não conhece a validade e a confiabilidade de seus dados, podem surgir dúvidas sobre os resultados obtidos e das conclusões extraídas.

Tabela 3 – Resultado para extração dos fatores (ou dimensões)

Atributos	Fatores ou Dimensões					Comunalidades	Alfa de Cronbach α
	1	2	3	4	5		
IVC2	,742					,613	0,796
DDP2	,706					,664	
DDP3	,683					,564	
DDP1	,649					,518	
DDP6	,611					,640	
EOC5		,760				,729	0,775
EOC2		,748				,624	
IVC5		,713				,637	
MOV5		,614				,529	
IVC1			,677			,539	0,698
MOV6			,657			,591	
IVC6			,640			,673	
IVC3			,587			,610	
HAO6				,823		,711	0,707
HAO5				,714		,616	
EOC6				,667		,589	
MOV4					,681	,582	0,628
EOC3					,640	,491	
IVC4					,599	,696	
Autovalor	3,391	2,835	2,561	2,203	1,920	% de Variância acumulada	
% de Variância Explicada	31,585	9,081	8,589	6,235	5,646	61,136	

Nota: Teste de Esfericidade de Bartlett: Qui-quadrado: 1213,880; KMO: 0,794; GL: 435,000; sig.: 0,000.
Fonte: Resultados provenientes da análise de dados (2015).

Das 30 variáveis inicialmente avaliadas, 11 foram retidas ao realizar a análise fatorial. Os construtos que emergiram com o agrupamento fatorial refletem que as variáveis DD4, EOC5, MOV5, IVC5 e EOC2, agruparam-se na primeira dimensão, e reflete no perfil de liderança, aspectos voltados ao aprendizado e à visão de futuro do líder e dos seus liderados, encorajando e apoiando o grupo frente ao objetivo traçado, com variância explicada de 31,58%.



O segundo bloco de agrupamentos juntou à variável “desafios do processo”, que contempla aspectos voltados ao “eu”, onde através do líder se obtém a busca de novas maneiras que auxiliem no desenvolvimento pessoal e grupal. A variável IVC2 que se agrupou ao construto 2 diz respeito à comunicar aos demais sobre o que se espera atingir, com variância explicada de 9,081%.

A terceira dimensão agrupada se relaciona à autonomia que o líder permite aos seus liderados, bem como o reconhecimento pelas contribuições feitas. O quarto agrupamento diz respeito a consciência do líder enquanto exemplo aos seus liderados. Isso representa, no contexto estudado, a importância de que o professor assuma o papel inspiracional e direcionador frente aos seus alunos. O quinto construto se refere à junção de variáveis que remetem ao coletivo, visto que a auto-crítica se torna essencial à quem está atuando como influenciador, bem como, inspirar um pensamento coletivo, delimitando e explorando o objetivo comum, e em fase posterior, poder demonstrar apressos pelos resultados obtidos, torna-se uma característica determinante na atuação de um bom líder.

O KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*), que apresentou um resultado de 0,794 calculado, sendo uma “estatística que varia entre zero e um, e compara as correlações de ordem zero com as correlações parciais, observadas entre as variáveis” (PESTANA; GAGEIRO, 2005, p. 491). A medida KMO, para Hair et al. (2010) é entendido como um teste que permite avaliar o quanto adequada foi a aplicação da análise fatorial, onde espera-se valores acima de 0,50 para a matriz toda ou ainda para uma variável individual. Quanto mais próximo à zero (0,000) for o nível de significância do teste de esfericidade de Bartlett, maior será a adequação da análise fatorial frente ao conjunto de dados (SOUKI; PEREIRA, 2004).

No contexto explorado, tais agrupamentos refletem o líder na figura do professor, como alguém que tem o foco no coletivo. Os percentuais obtidos em cada variável, pela análise estatística, puderam demonstrar a consciência do papel para os envolvidos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A liderança docente constitui uma prática que deve ser adotada pelos professores, visto que serão formadores de futuros líderes, que precisam ter recebido uma base, sobretudo na universidade, para que possam transmitir aos seus liderados em um momento seguinte.

O estudo tomado como base realizou a pesquisa com alunos de mestrado e doutorado de uma universidade brasileira, localizada na cidade de Caxias do Sul, utilizando como método de pesquisa a análise de frequência dos resultados. O presente estudo, buscou validar o instrumento estatisticamente, afim de tornar universal a sua aplicação em diferentes contextos empresariais ou educacionais, pois a forma do líder encontra-se presente em praticamente todos os locais de nossa vida.

Com a análise fatorial, foi possível identificar que as variáveis não se agrupam da forma proposta no instrumento original de Kouzes e Posner (2013), o que indica a existência de uma certa tendência em algumas afirmações, ou também, que o instrumento pode vir a sofrer adaptações conforme os públicos que serão abordados, isso exigirá uma replicação da escala em estudo, de modo a validar este instrumento de pesquisa, que confira uma confiabilidade quando utilizado em outros contextos que não sejam organizacionais.

Um dos principais achados da pesquisa, pode ser verificado analisando de forma heterogênea os perfis dos respondentes. No decorrer da análise fatorial, foram necessárias as realizações de diversas testagens, onde fosse possível explorar um número considerável de variáveis, com o objetivo de quantificar com uma maior precisão as abordagens propostas pelos autores. Verificou-se, entre os testes, uma diferença significativa nas respostas dos doutorandos frente aos mestrandos. As três testagens foram: somente mestrado, somente doutorado e mestrado e doutorado em conjunto. Devido à diferença das respostas, optou-se



pela redução de fatores, através da eliminação de variáveis, como forma de melhor explicar a pesquisa diante da amostra, contudo, sugere-se que seja feito um estudo detalhado olhando para os públicos de maneira separada, visto que as diferenças encontradas podem refletir uma questão relativa a perfil.

Portanto, o instrumento de pesquisa utilizado pode ser visto como limitações da pesquisa, por necessitar melhoramentos e validação da escala utilizada para diferentes contextos de aplicação e em diferentes países. Desta maneira, futuras pesquisas poderão validar esta escala com o intuito de melhorar a compreensão frente ao estudo em questão.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, R. R.; SILVA, A. P. A Liderança dos Professores para a Equidade e a Aprendizagem. **Revista Lusófona de Educação**, v. 30, n. 30, 2015.

ASTIN, A.; ASTIN, H. **Leadership reconsidered: Engaging higher education in social change**. Battle Creek, MI: W. K. Kellogg Foundation, 2000.

AVOLIO, B. J.; GARDNER, W. L. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. **The leadership quarterly**, v. 16, n. 3, p. 315-338, 2005.

BARROS, A. J. P.; LEHFELD, A. S. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. 8. Ed. Petrópolis: Vozes, 1990.

BASS B. M, AVOLIO B. J. The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team, and Organizational Development. **Research in Organizational Change and Development**, v. 4, p. 231-272, 1990.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J.; JUNG, D. I.; BERSON, Y. et al. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. **Journal of applied psychology**, v. 88, n. 2, p. 207, 2003.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **Improving organizational effectiveness through transformational leadership**. Thousand Oaks, CA: Sage. 1994.

BASS, B. M. **Leadership and Performance beyond Expectations**. New York: Free Press. 1985.

BENTO, A. Desafios à liderança em contextos de mudança. **Educação em tempo de mudança**, p. 31-54, 2008.

BENTO, A.; RIBEIRO, M. I. **A liderança escolar a três dimensões: diretores, professores e alunos**. 2013.

BLIGH, M. C.; ROBINSON, J. L. Was Gandhi “charismatic”? Exploring the rhetorical leadership of Mahatma Gandhi. **The Leadership Quarterly**, v. 21, n. 5, p. 844-855, 2010.

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

CHEMERS, M. M. Leadership research and theory: A functional integration. **Group Dynamics: Theory, research, and practice**, v. 4, n. 1, p. 27, 2000.



- CHURCHILL Jr.; G. A. A paradigm for developing better measures of marketing constructs. **Journal of Marketing Research**, Vol. 16, No. 1, p. 64-73, 1979.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CONGER, J. A.; KANUNGO, R. N. Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. **Academy of management review**, v. 12, n. 4, p. 637-647, 1987.
- CONTANDRIOPOULOS, A. et al. **Saber preparar uma pesquisa**: definição, estrutura e financiamento. São Paulo: Hucitec: Abrasco, 1994
- CORTINA, J. M. What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. **Journal of Applied Psychology**, v. 78, p. 98-104. 1993.
- DANIELSON, C. **Teacher leadership that strengthens professional practice**. ASCD, 2006.
- ELMORE, R. F. Leadership as the practice of improvement. In B. Pont, D. Nusche & D. Hopkins, 2008. (Orgs.), **Improving school leadership**, vol. 2 (pp. 37-68). Paris: OECD.
- FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GOLDMAN, E. F.; CASEY, A. Building a culture that encourages strategic thinking. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 17, n. 2, p. 119-128, 2010.
- HAIR, Jr, J. F. et al., **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- JACKSON, K.; MARRIOT, C. The Interaction of Principal and Teacher Instructional Influence as a Measure of Leadership as an Organizational Quality. **Educational Administration Quarterly**, v. 48, n.2, p. 230-268, 2012.
- JOHNSON, R. A.; WICKERN, D. W. **Applied multivariate statistical analysis**. 6 ed. Upper Saddle River: Pearson / Prentice Hall, 2007.
- KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **O desafio da liderança**. 5. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- KUH, G. In their own words: What students learn outside the classroom. **American Educational Research Journal**, v.30, n.2, p.277-304, 1993.
- KUH, G.; LUND, J. What students gain from participating in student government. **New Directions for Student Services**, v.66, p.5-17, 1994.
- LEITHWOOD, K.; JANTZI, D.; STEINBACH, R. **Changing leadership for changing times**. McGraw-Hill Education (UK), 1999.



MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MORENO, O. Incremento de la satisfacción y del compromiso organizacional de los empleados a través del liderazgo efectivo. **Revista Latinoamericana de Administración**, v.26, p.5-17, 2001.

MULAIK, S. A. **Foundations of factor analysis**. 2 edition. Boca Raton: Taylor & Francis Group, 2010.

MURPHY, S. E.; ENSHER, E. A. A qualitative analysis of charismatic leadership in creative teams: The case of television directors. **The Leadership Quarterly**, v. 19, n. 3, p. 335-352, 2008.

NANUS, B. **Visionary leadership**: Creating a compelling sense of direction for your organization. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

NGUNI, S.; SLEEGERS, P.; DENESSEN, E. Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School effectiveness and school improvement*, v. 17, n. 2, p. 145-177, 2006.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais**: a complementariedade do SPSS. 4.ed. rev. e aum. Lisboa, Portugal: Sílabo, 2005.

POSNER, B. Z. A leadership development instrument for students: Updated. **Journal of College Student Development**, v. 45, n. 4, p. 443-456, 2004.

POSNER, B. Z.; ROSENBERGER, J.. Effective orientation advisors are also leaders. **Journal of Student Affairs Research and Practice**, v. 35, n. 1, p. 46-56, 1997.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

SASHKIN, M.; SASHKIN, M. G. **Leadership that matters**. San Francisco, 2003.

SMITH, B. N.; MONTAGNO, R. V.; KUZMENKO, T. N. Transformational and servant leadership: Content and contextual comparisons. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 10, n. 4, p. 80-91, 2004.

SOUKI, Gustavo Queiroga e PEREIRA, Cláudia Aparecida. **Satisfação, Motivação e Comprometimento de Estudantes de Administração**: Um Estudo Com Base nos Atributos de uma Instituição de Ensino Superior. In: XXVIII EnANPAD. Curitiba, PR, 2004.

STOGDILL, R. M. Leadership, membership and organization. **Psychological bulletin**, v. 47, n. 1, p. 1, 1950.

THOONEN, E. E. J. et al. How to improve teaching practices the role of teacher motivation, organizational factors, and leadership practices. **Educational Administration Quarterly**, v. 47, n. 3, p. 496-536, 2011.



VAN DIERENDONCK, D. Servant leadership. A review and synthesis. **Journal of Management**, v.37, n.4, p.1228-1261, 2011.

WALDMAN, D. A.; GALVIN, B. M. Alternative perspectives of responsible leadership. **Organizational Dynamics**, v. 37, n. 4, p. 327-341, 2008.

YORK-BARR, J.; DUKE, K. What do we know about teacher leadership? Findings from two decades of scholarship. **Review of educational research**, v. 74, n. 3, p. 255-316, 2004.

YUKL, G. A. **Leadership in organizations**. 6 Ed. Pearson Education: Prentice Hall, 2006.