

Reuna

UM ESTUDO SOBRE A RELAÇÃO DO ESTILO DE LIDERANÇA DO PROFESSOR E A SATISFAÇÃO DO ESTUDANTE

A STUDY ON THE TEACHER LEADERSHIP STYLE RELATIONSHIP AND STUDENT SATISFACTION

Favio Akiyoshi Toda

Universidade Federal Fluminense, Brasil.

Rua Mário Santos Braga s/n - 7o andar - Antigo Prédio da Matemática - Atual Depto de Empreendedorismo e Gestão - Campus Valonguinho - Niterói, RJ

E-mail: favio.toda@uol.com.br - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2064135511749727>

Ricardo Akihiro Toda

Faculdade Internacional Signorelli, Brasil

Endereço: Rua Araguaia – 03 - Freguesia (Jacarepaguá), CEP 22.745-270 - Rio de Janeiro, RJ - Brasil

Fone: 55(21) 3312-3000

E-mail: ricardotoda@hotmail.com - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0423918083178875>

Anna Louise Freitas Teixeira

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Brasil

Endereço: Rodovia BR 465 - Km 7 - Campus Universitário - Zona Rural, CEP 23.851-970 - Seropédica - RJ

E-mail: louisseteixeira@outlook.com - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4361957590779181>

José Humberto Viana Lima Júnior

Universidade Federal de Juiz de Fora, Brasil

Endereço: Campus Universitário S/N - Faculdade de Economia e Administração – Martelos, CEP 36.036-900 - Juiz de Fora - MG – Brasil / Fone:55 (32) 21023533

E-mail: humberto.viana@ufjf.edu.br - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6957354027471901>

Submissão: 29 Set. 2014 **Aprovação:** 29 Out. 2014. **Publicação:** 30 Nov. 2014. **Sistema de avaliação:** *Double blind review*. Centro Universitário UNA, Belo Horizonte - MG, Brasil. Editor geral Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto, Co editora Prof^a. Dra. Wanyr Romero Ferreira.

Este artigo encontra-se disponível no endereço eletrônico:
<http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/652>

Resumo

Esta pesquisa estudou o estilo de liderança de professores percebido pelos estudantes de um curso de Administração. Uma amostra de estudantes avaliou o estilo dos professores com quem mais gostaram de ter aulas ao longo do semestre que acabaram de cursar, e, em outra amostra independente, avaliou-se os professores de que menos gostaram. Desta forma, este trabalho avalia a relação entre o estilo de liderança que o professor exerce com a satisfação do estudante para com as aulas. Entre as características marcantes que os fazem distinguirem

está a motivação que os inspira para um objetivo maior em suas atividades que realizam e a influência em fazê-los se sentirem orgulhosos em fazer parte da turma em que estão inseridos. Eles são duas dimensões relativas à Teoria da Liderança Transformacional, a motivação inspiracional e influência idealizada. Os resultados estão alinhados às pesquisas na área da Educação que colocam a motivação como um tema central para a eficácia da aprendizagem. Este estudo contribui em se fazer repensar os comportamentos dos professores quanto à habilidade de liderança exercida em sala de aula para que possam ser mais efetivos na sua nobre missão de desenvolver os estudantes para o exercício profissional da Administração, bem como levanta a ideia que se desenvolvam programas de treinamento junto aos professores não apenas relacionados com a didática, mas também com relação às características de liderança.

Palavras-chave: Educação; Satisfação; Liderança; Inovação.

Abstract

This research studied the leadership style of professors perceived by students of a course in administration. A sample of students assessed the style of professors who most enjoyed taking classes during the semester in which they attend, and in another independent sample assessed professors who least liked. Thus, this study evaluates the relationship between the leadership style that the professor plays with student satisfaction towards the classes. Among the striking features that make them distinguish is the motivation that inspires them to a larger goal in its activities that perform, and the influence to make them feel proud to be part of the class in which they are inserted. They are two dimensions concerning the theory of Transformational Leadership, inspirational motivation and idealized influence. The results are aligned with research in the area of education that places the motivation as a central theme for the effectiveness of learning. This study contributes to rethink whether the behaviors of professors regarding the skill exercised leadership in the classroom so they can be more effective in their noble mission to develop students for the professional exercise of the Administration, as well as raises the idea that develop training programs with professors not only related to the didactics but also with respect to the characteristics of leadership.

Keywords: Education; Satisfaction, Leadership, Innovation

1. Introdução

É certo que na situação de falta de motivação dos estudantes para com a aprendizagem, isto se transforma em dos problemas mais difíceis que os professores precisam gerenciar em seu dia-a-dia no exercício de sua profissão. Especificamente em cursos de graduação, os alunos em grande maioria, já maiores de idade, possuem uma liberdade relativamente maior em termos de seus

comportamentos em sala comparados na época quando eram estudantes de ensino de nível médio. Outros fatores, como turmas com excesso de alunos, utilização desregrada de aparelhos eletrônicos (tais como *smartphones*, *tablets*, *notebooks*), acústica ruim da sala de aula podem piorar ainda mais a relação de ensino entre professor e estudantes.

Nesta direção, considera-se que o estilo de liderança que o professor exerce em sala de aula pode tornar-se um fator importante para a obtenção do êxito de aprendizagem de determinado conteúdo por parte do aluno. A melhoria desta habilidade pode além de contribuir para o desenvolvimento da competência do professor, representar uma significativa inovação quanto aos modos de ensino em sala de aula. Por exemplo, nesta direção, Novais (2004) mostra por meio de um estudo de caso que a forma com que a liderança foi trabalhada por um professor em sala de aula contribuiu efetivamente para a melhoria da qualidade da aula gerando um ambiente de cooperação e reciprocidade.

Esta pesquisa estudou o estilo de liderança de professores percebido pelos estudantes de um curso de Administração de uma universidade localizada no estado do Rio de Janeiro. Uma amostra de estudantes avaliaram os estilos de liderança dos professores em que mais gostaram de ter aulas ao longo do semestre em que acabaram de cursar, e em outra amostra, os alunos avaliaram os professores que menos gostaram. Assim, duas amostras independentes de estudantes foram geradas. Foi empregada a técnica de Análise Multivariada conhecida como Análise de Discriminante para a análise dos dados para buscar qual(is) variável(is) explicariam a diferença entre os dois grupos.

Os resultados indicam que a Teoria da Liderança Transformacional, inicialmente apresentada por Burns na década de 70, fornece subsídios para que se possa explicar a satisfação de estudantes para com professores e a insatisfação para com outros professores. Entre as características marcantes, observou-se que a motivação inspiracional demonstrado pelo professor foi uma dimensão significativa para diferenciar estes professores. Esta característica relaciona-se com a capacidade do líder exercer uma influência positiva entusiasmando e gerando otimismo nos liderados por meio de uma visão de futuro possível de ser alcançado pelo grupo.

Os achados deste estudo, além de acrescentar aos estudos sobre Liderança por meio de um estudo empírico, contribuem para busca de soluções inovadoras para dentro das salas de aulas com fins de promoção da eficiência escolar em cursos de graduação, bem como podem ser úteis para a área da Educação ao discutir outra perspectiva para este que é um dos seus problemas crônicos, amotivação dos estudantes para com a sua própria aprendizagem.

Este trabalho ocorreu dentro de um curso de graduação em Administração em que os estudantes também reconhecem que é um problema recorrente em seu curso. O estudo sugere que os professores repensem os seus comportamentos de liderança em sala de aula para que possam ser mais efetivos na sua nobre missão de capacitar os estudantes para o exercício profissional da Administração, bem como levanta a ideia que se desenvolvam programas de treinamento junto aos professores não apenas relacionados com a didática, mas também com relação às

características de liderança junto aos professores por parte das instituições de ensino.

2. Referencial Teórico

2.1. Educação e Inovação

Vive-se em uma nova realidade social conhecida como a Sociedade do Conhecimento, onde as inovações estão transformando as regras da competição, sejam elas com a introdução de novos produtos, serviços, processos, modelos de negócio, etc. É reconhecido na mudança como um fenômeno que será constante no ambiente em que estamos inseridos. E, sob uma perspectiva a nível pessoal dos alunos torna-se uma preocupação a busca de uma formação atualizada e que os capacite para estarem preparadas para esta nova realidade de transformações.

Em um nível organizacional, a Educação vem ganhando nos últimos tempos cada vez mais a atenção por parte dos Governos, e se estabelece como uma área importante como fonte de vantagem competitiva entre as nações, o que torna importante o desenvolvimento de novas tecnologias capazes de melhorar o desempenho educacional das instituições de ensino e dos estudantes, onde, por exemplo, pode-se destacar que desde 1997 a Organização para Cooperação do Desenvolvimento Econômico (OCDE) vem monitorando por meio do programa PISA, o avanço de seus países membros sobre a qualidade do ensino prestado.

Messina (2001) aponta que as inovações na Educação podem ser classificadas em tipos como, pedagógicas ou institucionais, a um nível micro ou macro, imposto ou realizado de forma voluntária. Porém, para a autora, a inovação que seria a importante é aquela em que torna possíveis as instituições e seus sujeitos tornarem-se mais plenos e autônomos em seus modos de ser, pensar e agir. Deste modo, é possível conceber a importância do papel dos professores dentro de salas de aula para que possam conduzir as inovações necessárias para promover mudanças significativas em métodos e processos pensando na transformação positiva da atitude de seus estudantes.

As experiências de práticas bem-sucedidas são vistas na literatura como classificadas de forma semelhante à Inovação porque apresentam um caráter de novidade na percepção entre os participantes, não importando se podem ser vistas como simples atividades. Isto porque também se trata de uma capacidade de articulação de esforços de várias partes para a resolução de problemas enfrentados pelos profissionais dentro de uma instituição de ensino, onde não raro aconteça formação de parcerias entre os membros que participam desta vida escolar (Abramovay *et al.*, 2003; Benavente & Panchaud, 2008).

Indo na linha pedagógica, a motivação dos estudantes tem um papel fundamental na aprendizagem, segundo Christensen (2012) e Demo (2009). Estes autores acrescentam que a motivação surge de um ambiente de envolvimento concreto, nos quais os estudantes fazem atividades e participam de processos,

interagem e sentem-se donos da situação, o que de certo modo, a escola tradicional estaria longe de ser. Christensen (2012) sugere a criação de soluções por meio de inovações disruptivas, isto é, soluções radicalmente diferenciadas e mais simplificadas da oferta sobre a mesma necessidade existente para a educação com um sistema de aprendizado centrado no aluno, por meio de uma nova plataforma tecnológica, indo de encontro a trabalhar a motivação dos alunos.

Por outro lado, Lemov (2011) apresenta outra possibilidade por meio de outra perspectiva onde o professor responde principalmente pelos resultados dos alunos. Em sua pesquisa com professores que foram classificados como eficiente na arte de ensinar, o autor sugere 49 técnicas nos quais os professores podem aprender para aprimorar as suas habilidades para com o ensino e na relação com os estudantes. Estas técnicas estão agrupadas em nove grupos: criação de altas expectativas acadêmicas a serem trabalhadas no aluno, planejamento para garantia de um bom desempenho do estudante, estruturação da sistemática da aula, desenvolvimento da motivação do aluno em sala, criação de uma forte cultura escolar a ser respeitados pelos alunos, estabelecimento e manutenção de altas expectativas de comportamento, construção de valores e autoconfiança junto aos alunos, técnicas para dinamização do ritmo de aula, e estímulo ao pensamento crítico.

Outra contribuição significativa para a melhoria da aprendizagem vem com a Neuroeducação, um campo multidisciplinar que agrega os conhecimentos da Neurologia, Psicologia e Educação (Zaro *et al.*, 2010), proporcionando novas possibilidades na Educação. Os princípios básicos da Neuroeducação, apresentados no Quadro 1 são explicações para as diferenças entre a aprendizagem entre os estudantes.

Quadro 1 - 14 princípios básicos da Neuroeducação

-
1. Estudantes aprendem melhor quando são altamente motivados do que quando não têm motivação;
 2. Stress impacta aprendizado;
 3. Ansiedade bloqueia oportunidades de aprendizado;
 4. Estados depressivos podem impedir aprendizado;
 5. O tom de voz de outras pessoas é rapidamente julgado no cérebro como ameaçador ou não-ameaçador;
 6. As faces das pessoas são julgadas quase que instantaneamente (i.e., intenções boas ou más);
 7. Feedback é importante para o aprendizado;
 8. Emoções têm papel-chave no aprendizado;
 9. Movimento pode potencializar o aprendizado;
 10. Humor pode potencializar as oportunidades de aprendizado;
 11. Nutrição impacta o aprendizado;
 12. Sono impacta consolidação de memória;
 13. Estilos de aprendizado (preferências cognitivas) são devidos à estrutura única do cérebro de cada indivíduo;
 14. "Diferenciação nas práticas de sala de aula é justificada pelas diferentes inteligências dos alunos."
-

Fonte: Tokuhama-Espinosa (2008)

Pode-se perceber que tanto Tokuhama-Espinosa (2008) e Lemov (2011) enfatizam o papel do professor dentro da aula de aula como um elemento importante para que ocorra a aprendizagem. Novais (2004) destaca que apesar da autoridade que é conferida ao professor em seu trabalho pedagógico junto aos estudantes, ou seja, um poder que é conferido ao professor de forma legitimada entre as partes em razão do seu conhecimento e experiência na condução da classe, muitos infelizmente acaba confundindo com autoritarismo. A autoridade do tipo autoritária era um tipo historicamente associado à educação religiosa ou militar, e assim Novais destaca para a importância de uma liderança como o exercício de poder que renuncia a este tipo de dominação para a geração de um ambiente mais cooperativo e participativo entre os participantes.

Dvir, Eden, Avolio, e Shamir (2002) mostram que mesmo em um ambiente de uma escola militar é possível obter melhoria do desempenho do estudante por meio de outro tipo de Liderança exercido pelos professores. Continuando nesta linha pedagógica, estes pesquisadores apresentaram um estudo experimental e longitudinal em que demonstraram que os instrutores que receberam treinamento em liderança do tipo transformacional obtiveram resultados superiores com relação a um grupo de controle composto por outros instrutores que receberam treinamento em outras técnicas ecléticas sobre liderança.

Lacombe *et al.* (2007) ao estudarem sobre as competências de professores de graduação em Administração verificam que a habilidade de se relacionar com os alunos assume um caráter fundamental, pois em sala de aula os professores estão ensinando por meio de exemplo real sobre como é possível realizar o exercício de suas autoridades sem o emprego da coerção, lembrando que muitos têm o desejo de atuar profissionalmente em empresas e podem vir a replicar estes modos em seus comportamentos dentro das empresas. Ribeiro, Ribeiro e Gusmão (2005) caracterizam como “transposição didática” as marcas que são deixadas pelos professores quanto aos seus modos de ensinarem junto aos alunos em seus percursos educativos.

Nesta direção, a importância sobre o estudo das características de Liderança dos professores nos cursos de Administração não recai no olhar apenas a relação entre a eficiência-desempenho dos estudantes com os tipos de liderança do professor, mas também dizem respeito para com as marcas que são deixadas junto aos alunos que impactarão as suas competências em seus futuros profissionais.

2.2. Liderança

Nos dias atuais, a Liderança é visto como uma componente da competência que além de colaborar no alcance dos objetivos empresariais, ajuda na realização profissional ou até mesmo pessoal dos trabalhadores. Antes foi caracterizada como uma habilidade de influenciar ou apenas indicar os funcionários para que realizassem uma determinada atividade, marcadamente na época de Ford e Fayol. Esta competência inclusive já foi vista como resultado de um dom divino presente em algumas pessoas que nasciam com o carisma (Conger e Kanungo, 1987), e que

chega aos dias atuais, como uma habilidade que pode ser ensinada nas pessoas em cargos de liderança por meio de treinamento.

Concebe-se que o propósito final nos estudos ao longo do tempo na literatura acadêmica sobre a Liderança está na vontade em identificar estratégias que possam efetivamente capacitar as pessoas a se tornarem líderes, possibilitando influenciar pessoas no objetivo de levá-las a contribuir para o seu alcance. A literatura nesta área apresenta claros paradigmas que estiveram presentes nos estudos sobre a Liderança, com demarcações relativamente fáceis com base no tempo (House e Aditya, 1997): Paradigma do Traço (1930/1950), Paradigma Comportamental (1950/1970), Paradigma Contingencial (1970/ 1980). Os autores incluem o Paradigma Transformacional que iria de 1980 até os dias atuais.

A Liderança do tipo Transformacional é uma concepção sobre um tipo de liderança que passou a gerar interesse nos estudos organizacionais a partir dos trabalhos de Downton, Burns e Zaleznik durante a década de 70. O líder transformacional são pessoas proativas, que despertam os seguidores para transcendentais interesses coletivos, e os ajuda a alcançar extraordinários objetivos. Estes autores procuram estudar a sua diferença com a Liderança Transacional que destaca uma abordagem orientada para a troca de algo por outra coisa, seja uma recompensa por trabalho, subsídios por contribuições de campanhas, etc. (Avolio e Bass, 2011).

A Liderança Transacional sendo descrito como um processo de troca com base no cumprimento de obrigações contratuais reflete em definições de objetivos, monitoramento e controle de resultados decorrente do que os liderados realizam nas suas atividades conforme acertos feitos junto aos líderes.

Além destes dois tipos de liderança mencionados, observa-se também a existência de uma situação quando a liderança não é exercida, que é caracterizada como uma liderança do tipo *laissez-faire*. Pela sua essência, não é visto como um tipo de liderança, pois o líder não colabora com os liderados, seja fiscalizando, cobrando ou estimulando a ter um desempenho superior com o trabalho realizado.

Northouse (2013) coloca que a Liderança Transformacional é vista como uma construção teórica que engloba várias dimensões, entre elas o carisma, ideia que foi apresentada no início do século XX pelo sociólogo Weber, ao discutir sobre a Autoridade Carismática. Este conceito foi muito discutido ao longo do tempo, evoluído e absorvido no conceito da Liderança Transformacional. Weber caracterizava o carisma como: “A existência da autoridade carismática, de acordo com a sua natureza, é especificamente lábil. O portador pode perder o carisma, sentir-se ‘abandonado de seu Deus’, como Jesus na cruz, mostrar-se a seus seguidores como ‘privado de sua força’.” (Weber, 2004, p.326).

Avolio e Bass (2011) propuseram uma teoria destacada na literatura conhecida como *Full-range Leadership Theory* (FRLT), que integra os conceitos da Liderança Transformacional, Liderança Transacional e Liderança *laissez-faire*. São os criadores também de uma escala de avaliação da Liderança que é um dos mais utilizados na atualidade (Antonakis, Avolio, e Sivasubramaniam, 2003). Esta escala é conhecida como MLQ, acrônimo de *Multifactor Leadership Questionnaire*. No FRLT,

pode-se avaliar a liderança em um *continuum* que vai da Liderança Transacional para a Liderança Transformacional.

A versão atual do MLQ disponibilizado comercialmente pelos autores é o MLQ 5X, por meio da empresa Mindgarden, e apresenta a Liderança Transformacional constituída de cinco dimensões: (1) Influência Idealizada dos Atributos do Líder, (2) Influência Idealizada do Comportamento, (3) Motivação Inspiracional (também vista como carisma), (4) Estimulação Intelectual, e a (5) Consideração Individualizada.

A primeira dimensão do líder faz com que se tenha a habilidade em despertar um orgulho nos liderados em fazer parte do grupo, enquanto demonstra confiança e poder. O Comportamento Idealizado refere-se a uma conduta de valorização a ética, em se despertar para um senso de missão, valorizando as necessidades coletivas. A Motivação Inspiracional desperta nos liderados um sentido de missão a ser alcançado no futuro, fazendo com que acredite na possibilidade de se alcançar um futuro promissor. A Estimulação intelectual diz respeito a busca do líder em transformar seus liderados em pessoas capazes de produzir inovações e que os tornem criativos, e por fim, a Consideração Individualizada é o comportamento demonstrado pelo líder em se preocupar com as necessidades dos liderados de forma personalizada, procurando ajudá-los em seu crescimento.

3. Metodologia

Verificou-se em Tokuhama-Espinosa (2008) a importância da motivação já no seu primeiro princípio para uma explicação entre aprendizagens diferentes entre os estudantes. Entretanto, ainda que se tenham características diferentes entre os alunos tanto neuronais e psicológicas, além de outras tais como experiências passadas de aprendizagem, classe social e econômica que pertencem etc., considera-se aqui que uma das possibilidades para esta resposta possa talvez residir pelo lado do ensino, mais especificamente pelas habilidades de liderança exercida em sala de aula pelos professores. Nesta direção, este trabalho buscou comparar as características de professores em que diferentes alunos de diferentes períodos e turmas tiveram satisfações ou insatisfações quanto à aprendizagem no semestre em que acabaram de realizar.

Assim, para a realização deste estudo com o objetivo de avaliar especificamente a existência de diferenças do estilo de liderança entre os professores em que os alunos mais gostaram e menos gostaram, foi realizada uma *survey* com estudantes de uma universidade federal localizada na região sudeste do Brasil, em um curso de graduação em Administração. Obtiveram-se desta forma duas amostras de estudantes, onde em cada uma delas teve questionários diferentes aplicados, enquanto uma amostra respondia sobre a percepção de liderança em relação ao professor(a) que se mais gostou de ter aula no semestre que estava finalizando, em outra amostra foi para com relação ao professor(a) que se teve menor satisfação por suas aulas.

Mesmo se tratando de uma amostra não aleatória por conveniência (em razão de priorizar a escolha por horário e localização dentro do *campus*), procurou-se

compor uma amostra de forma dispersa em termos de alunos de todos os períodos do curso de Administração, em ambas as amostras. A coleta de dados ocorreu no mês de maio de 2013 (mês atípico de encerramento de semestre em razão da greve escolar em instituições de ensino federal que ocorreu no ano de 2012).

O instrumento utilizado para avaliar o estilo de liderança foi o MLQ 6S, desenvolvido por Bass e Avolio, e que já foi empregado em outros estudos acadêmicos com comprovada eficiência para mensurar a habilidade de liderança do avaliado (Barreto, Kishore, Reis, Baptista, e Medeiros, 2013; Vinger e Cilliers, 2006). Trata-se de um instrumento anterior ao MLQ 5X apresentado no referencial teórico, porém a escala MLQ 6S é encontrada de forma livre em outros estudos acadêmicos, e sua disponibilidade foi fator importante para seu emprego neste estudo. Este instrumento foi traduzido e adaptado para a realidade do aluno de graduação, e pré-testada com outros estudantes para verificar se os significados correspondiam ao instrumento original. Utilizou-se a escala Likert de cinco pontos para captar as respostas dos estudantes quanto às afirmações do instrumento utilizado.

Na amostra relacionada aos professores mais satisfeitos por parte dos alunos, coletaram-se respostas de 31 estudantes, enquanto que na amostra de menor satisfação, foram 30 respondentes. O aluno não precisava escrever na folha de resposta o nome do professor que teve maior/ menor preferência para evitar questões éticas dentro da instituição, evitando assim situações de constrangimento e viés de resposta do estudante em razão de citação de seus próprios nomes. Preferiu-se compor duas amostras independentes, ao invés de formar uma única amostra em que os respondentes poderiam responder os dois questionários, a fim de evitar o erro de variância comum, o que iria afetar significativamente a comparabilidade dos resultados.

4. Resultados da Pesquisa

As duas amostras obtidas se assemelham com relação a distribuição de frequência em relação gênero: na amostra de estudantes que responderam sobre os professores que mais gostam, 55% são mulheres e os 45% restante são homens, enquanto que na amostra de estudantes que responderam sobre os professores que menos gostaram, 53% são mulheres e 47% homens.

Com relação a distribuição de frequência sobre o período em que estavam no curso, o teste qui-quadrado não rejeita sobre a hipótese de semelhança entre os dois grupos, o que é positivo quando se avalia as dimensões da Liderança dos professores entre as duas amostras, evitando que diferenças possam ser oriundas de outras características relacionadas ao perfil das amostras. Como informação simplificada, 71% da primeira amostra (avaliaram os professores que mais gostaram) são compostas de alunos do 1º ao 4º período, enquanto que na segunda amostra, este número é de 73%. Nos períodos finais (5º ao 8º período), este número é de 29% para o primeiro grupo e 27% para o segundo grupo de estudantes que avaliaram os professores com que menos ficaram satisfeitos.

Para a análise dos dados, empregou-se a técnica de análise discriminante considerando a variável dependente a satisfação (1-professor que ficou mais satisfeito e 2-professor que ficou menos satisfeito), e as variáveis independentes a pontuação em cada dimensão que compõem o construto Liderança Transformacional. Pelo instrumento utilizado, mensurou-se a Liderança Transformacional por meio de quatro dimensões: influência idealizada (carisma), motivação inspiracional, estimulação intelectual e consideração individualizada.

Antes da aplicação da técnica de Análise Discriminante, verificou-se que existem diferenças entre as médias das duas amostras independentes em cada uma das quatro dimensões estudadas - influência idealizada, motivação inspiracional, estimulação intelectual e consideração individualizada, no nível de significância de 0,05. Os indicadores de qualidade da Análise Discriminante, Wilks' Lambda (0,319), aponta para a não rejeição da hipótese da igualdade de variância e covariância entre os dois grupos (Box M = 16,275 e p-valor de 0,129) e tem-se que a multicolinearidade presente é aceitável entre as 4 variáveis independentes que representam as subdimensões da escala da Liderança Transformacional (VIF entre 2,15 e 3,50), sugerindo desta forma que os resultados encontrados são válidos para concluir sobre as duas amostras levantadas.

A função discriminante foi capaz de prever adequadamente com 93,4% de acerto, os casos em seus respectivos grupos observados. Ao observar os coeficientes padronizados, observa-se que a dimensão mais relevante é a motivação inspiracional (0,503), seguida da influência idealizada (carisma), a consideração individualizada (0,328), e por fim, a estimulação intelectual (0,115). Ao analisar sob o método *stepwise*, pelo critério de adição e subtração ao teste F para a entrada das variáveis no modelo discriminante e levando também em consideração o efeito de multicolinearidade, apenas as duas primeiras variáveis foram incluídas no modelo discriminante, motivação inspiracional (0,703) e influência idealizada (0,493).

5. Considerações finais

A educação de qualidade é visto como uma chave importante para possibilitar o crescimento econômico dos países e das empresas. Em um ambiente globalizado, cada vez mais os cursos de graduação em Administração precisam formar pessoas competentes para contribuir com os avanços da modernidade e desafios da competitividade, buscando desenvolver nos jovens estudantes a competência necessária, fornecendo-lhes conhecimento, habilidades e atitudes adequadas.

A relação entre estudantes e professores em sala de aula é reconhecida como fator importante para que a aprendizagem por parte dos alunos possa acontecer. É certo que a motivação é um aspecto importante que precisa ser encontrado dentro do estudante, porém, infelizmente muitas vezes na prática profissional do professor, isto não se verifica. Nesta direção, a didática é vista como uma habilidade que contribui no fomento da qualidade do ensino, evidenciando para a importância do espaço de trocas entre o professor e estudante, direcionado para o tema da Liderança. Isto porque não se trata apenas da transmissão do conteúdo de

forma interessante, mas também pelas marcas que são deixadas ao futuro administrador quanto ao modo de trabalhar a relação de autoridade com outras pessoas em seu futuro como trabalhador.

Este estudo buscou se aprofundar em tipo de liderança consagrado na Literatura sobre Liderança conhecido como Transformacional. Este estilo seria capaz de responder por desempenhos superiores em seus liderados, que neste caso seriam os estudantes. Na descrição da teoria quanto a estes líderes encontram-se características presentes em níveis elevados de influência entre os liderados em (a) criar um sentimento de orgulho por fazer parte de sua equipe, (b) demonstração de um comportamento valorizado em prol do coletivo, com respeito à ética e a moral, (c) apresentação de carisma levando a um sentido de missão em suas atividades, (d) uma estimulação para o pensamento crítico e inovador, além de (e) uma real consideração pelas necessidades individuais deles.

O presente trabalho confirma a importância da Liderança Transformacional em diferenciar professores em que alunos mais gostaram e menos gostaram após o semestre que acabaram de realizar em um curso de Administração de uma universidade localizada no estado do Rio de Janeiro. Entre as características marcantes de acordo com as percepções dos estudantes que os fazem distinguir estão a (1) motivação que os inspira para um objetivo maior em suas atividades e a (2) influência positiva em fazê-los se sentirem orgulhosos em fazer parte da turma em que estão incluídos, ou seja, são as dimensões da motivação inspiracional e influência idealizada da escala que foi utilizada para operacionalizar o constructo teórico da Liderança Transformacional.

Este estudo contribui na medida em que sendo realizado junto a estudantes de cursos de graduação em Administração, levanta a possibilidade de que professores também possam aprimorar as suas relações com seus respectivos alunos em sala de aula, por meio de uma capacitação em liderança, especificamente do tipo transformacional, promovendo uma inovação da qualidade da didática e possibilitando melhorias na aprendizagem, e principalmente na motivação dos alunos.

Outros estudos são recomendados e necessários para reforçar a conclusão deste trabalho junto a outros estudantes de graduação em Administração de outras instituições de ensino de nível superior. Tal confirmação, se verificado no futuro, apontaria para uma direção clara e objetiva para que instituições e executivos do ramo da Educação possam desenvolver programas formais de treinamento em liderança junto aos professores de suas respectivas instituições de ensino.

Referências

ABRAMOVAY, M. *et al.* *Escolas inovadoras: experiências bem-sucedidas em escolas públicas*. Brasília: UNESCO, 2003.

ANTONAKIS, J.; AVOLIO, B. J.; SIVASUBRAMANIAM, N. Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, v.14, n.3, p. 261-295, 2003.

AVOLIO, B. J.; BASS, B. M. *Multifactor Leadership Questionnaire*. Menlo Park, CA, USA: Mind Garden, Inc. 2011.

BARRETO, L. M. T. S. *et al.* Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? *Recursos Humanos & Organizações*, v.48, n.1, 2013.

BENAVENTE, A.; PANCHAUD, C. Good practices for transforming education. *Prospects*, v.38, n.2, p.161-170, 2008.

CHRISTENSEN, C. H.; JOHNSON, C. *Inovação na sala de aula - Como a inovação disruptiva muda a forma de aprender*. Porto Alegre: Bookman. 2012.

CONGER, J. A.; KANUNGO, R. N. Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *The Academy of Management Review*, v.12, n.4, p. 637-647. 1987.

DEMO, P. *Educação hoje: "novas" tecnologias, pressões e oportunidades*. São Paulo: Editora Atlas. 2009.

DVIR, T. *et al.* Impact of Transformational Leadership on follower development and performance: a field experiment. *Academy of Management Journal*, v.45, n.4, p.735-744. 2002.

HOUSE, R. J.; ADITYA, R. N. The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?. *Journal of Management*, v.23, n.3, p.409-473, 1997.

LAVOMBE, B.M.B. *et al.* Competências dos Professores de Graduação em Administração: a Perspectiva de Alunos e Professores: *In, Anais do EnEPQ 2007 – Encontro de ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade da ANPAD*, 2007.

LEMOV, D. *Aula Nota 10: 49 técnicas para ser um professor campeão de audiência*. São Paulo: Da Boa Prosa Fundação Lemann, 2011.

MESSINA, G. Mudança e Inovação Educacional: notas para reflexão. *Cadernos de Pesquisa*, v.114, p.225-233, 2001.

NORTHOUSE, P. G. *Leadership: Theory and Practice*. 6 ed.. London: Sage, 2013.

NOVAIS, E.L. É possível ter autoridade em sala de aula sem ser autoritário? *Linguagem & Ensino*, v. 7, n. 1, p.15-51, 2004.

OSBORN, R. N.; HUNT, J. G.; JAUCH, L. R. Toward a contextual theory of leadership. *Leadership Quarterly*, v.13, n.6, p.797-837, 2002.

RIBEIRO, V. M.; RIBEIRO, V. M.; GUSMÃO, J. B. D. Indicadores de qualidade para a mobilização da escola. *Cadernos de Pesquisa*, v.35, p. 227-251. 2005.

SILVA, R. O. *Teorias da Administração*. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2008.

TOKUHAMA-ESPINOSA, T. N. *The scientifically substantiated art of teaching: a study in the development of standards in the new academic field of neuroeducation (mind, brain, and education science)*. Minneapolis: Capella University, 2008.

VINGER, G.; CILLIERS, F.V.N. Effective transformational leadership behaviours for managing change. *SA Journal of Human Resource Management*, v.4, n.2, p.1-9, 2006.

WEBER, M. *Economia e Sociedade*. São Paulo: Editora Universidade de Brasília. 2004.

ZARO, M. A. *et al.* Emergência da Neuroeducação: a hora e a vez da neurociência para agregar valor à pesquisa educacional. *Ciências & Cognição*, v.15, n.1, p.199-210, 2010.

una

O MELHOR
CENTRO UNIVERSITÁRIO
PRIVADO DE BH
Fonte: MEC



PELO 3º ANO CONSECUTIVO UM DOS
100 MELHORES LUGARES PARA
TRABALHAR NO BRASIL.