



A LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL NO TRABALHO DOCENTE E NA FORMAÇÃO DISCENTE: Um Estudo de Caso com Estudantes de Graduação em Administração

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN TEACHING WORK AND IN STUDENT FORMATION: A Case Study with Undergraduate Management Students

Johnnata Cavalcante Silva ⁽¹⁾

Márcia Zabdiele Moreira ⁽²⁾

Cláudio Bezerra Leopoldino ⁽³⁾

Elidihara Trigueiro Guimarães ⁽⁴⁾

Universidade Federal do Ceará/UFC, Fortaleza-CE

RESUMO

A liderança transformacional representa um nível superior de compartilhamento de objetivos entre uma organização e os seus membros. No ensino superior, o desenvolvimento da liderança transcende o aprendizado de competências de gestão, devendo abranger a capacitação dos alunos enquanto agentes eficazes de mudança social. Nesse sentido, o objetivo desta pesquisa consistiu em analisar as implicações da liderança transformacional de professores universitários no perfil de liderança de estudantes de graduação em Administração. A pesquisa possui natureza exploratória, quantitativa e qualitativa. Foram aplicados 100 questionários com alunos de Administração de uma universidade federal brasileira e, em seguida, foram realizadas entrevistas em profundidade com mais 5 alunos. Os dados coletados nos questionários foram analisados conforme método apresentado por Bass e Avolio no (MLQ-6S). Quanto às entrevistas, foram tabuladas por meio da análise de conteúdo, conforme Bardin (2011). Os resultados demonstraram uma tendência crescente da influência da liderança acadêmica na formação e na percepção dos alunos em relação a eles mesmos e ao curso. Em complemento, a pesquisa corrobora que o perfil de liderança dos graduandos em Administração pode ser visualizado como um reflexo do perfil dos líderes que eles tiveram contato durante o curso. Concluiu-se, portanto, que eles repetem comportamentos de liderança dos professores como um meio para o alcance de resultados melhores, tanto acadêmicos quanto profissionais. A partir disso, esses resultados podem contribuir para um melhor entendimento das relações entre o trabalho dos docentes enquanto líderes e a formação discente no curso de Administração.

Palavras-chave: Assédio moral; assédio sexual; gestão de IFES.

ABSTRACT

The transformational leadership represents a superior level of goals' sharing between an organization and its members. In higher education, the leadership development transcends the learning of management competencies, and must cover the students training as effective agents of social changes. Therefore, the aim of this research was to analyze the implications of university professor's transformational leadership on the leadership profile of undergraduate management

students. The research of this work has an exploratory, quantitative, and qualitative nature. A hundred questionnaires were applied to management students from a Brazilian federal university and, after, interviews were conducted in depth with 5 other students. The data collected in the questionnaires, were analyzed as defined by Bass and Avolio in (MLQ-6S). As for interviews, the data were analyzed according to content analysis, as defined by Bardin (2011). The results showed an increasing tendency of the academic leadership influence in the formation and the student's perception in relation to them and to the course. Furthermore, the research corroborates that the management graduates' leadership profile can be seen as a reflection of the profile of leaders which they have had contact throughout the course. It was concluded, therefore, that they repeat the leadership behaviors of management professors to achieve better results, academics, and professionals. From this, these results can contribute to a better understanding of the relationships between the work of teachers as leaders and the management student's formation.

Keywords: Transformational leadership; management; higher education.

INTRODUÇÃO

Schein (2010) define liderança como a habilidade de dar um passo além da cultura e de iniciar um processo de mudança evolucionária e motivacional que seja mais universal e adaptativo. Parte das definições atribuídas ao construto reflete uma premissa caracterizada como a influência para guiar outras pessoas e estruturas, visando à facilitação dos relacionamentos em um grupo ou organização, apontando o importante papel desempenhado pelos seguidores e pelo próprio contexto em que o fenômeno da liderança se manifesta (YUKL, 2010; SILVA, 2016).

A "liderança transformacional", por sua vez, consiste em uma saída efetiva para descrever como os líderes podem inspirar, influenciar e até mesmo realçar os sentimentos de pertencimento e identificação de seus seguidores com a organização (YUKL, 2010; EFFELSBURG; SOLGA; GURT, 2014). Conger, Kanungo e Menon (2000) enfatizaram que outro ponto importante dessa abordagem está relacionado à capacidade do líder em contar histórias que retratam um passado de sucesso, atos heroicos e outras ações simbólicas responsáveis por criar um meio eficaz de

exercer influência motivadora sobre os líderes em formação.

Constantemente associada às definições de líderes carismáticos, a liderança transformacional reflete a capacidade do líder em auxiliar na identificação social e na articulação do autoconceito de seus seguidores, sendo isso composto por valores associados à identidade de grupo (YUKL, 2013; MCCLESKEY, 2014).

No que se refere à liderança no ensino superior, a literatura aponta que o que a difere da que é exercida em outras organizações é a sua manifestação como um fenômeno de compartilhamento, assumindo um caráter menos centralizado do que no ambiente empresarial. Diante disso, afirma-se que a liderança acadêmica requer um posicionamento focado na transformação das atividades da instituição de modo a empoderar não apenas os seus líderes, mas também os seus seguidores (ROWLEY, 1997; SUN; CHEN; ZHANG, 2017; FERREIRA et al., 2018).

Dentro dessa perspectiva, o ensino superior está se tornando uma atividade de maior complexidade, dirigida a um grupo diversificado de pessoas em ambientes flexíveis de aprendizagem. Assim, o principal papel dos professores universitários deixou de refletir apenas a responsabilidade de

possibilitar a aprendizagem dos alunos (STREETING, 2008), para abranger uma atuação mais intensa na motivação, no comprometimento e na retenção dos estudantes na universidade (HUIJSER; WEST; HEATH, 2016; WEST, 2016; LÉTOURNEAU, 2018).

A partir desse cenário, evidencia-se a questão norteadora desta pesquisa: Quais as relações entre a liderança transformacional de docentes no ensino superior e o perfil de liderança dos discentes em Administração? Para responder e explicar o problema de pesquisa, definiu-se o seguinte objetivo: Analisar as relações entre a liderança transformacional de docentes no ensino superior e o perfil de liderança dos discentes em Administração.

Apesar das inúmeras descrições da liderança apresentarem diversos pontos em comum, como o exercício de controle e de motivação, elas diferem em vários aspectos, como quem exerce a influência, bem como qual é o objetivo dela (MINER, 1975). Essas definições encontram raízes em domínios que vão das forças armadas à religião e aos esportes (SILVA, 2016), encontrando apoio nas investigações das relações efetivas entre líderes e liderados (UHL-BIEN, 2011) e da liderança como atividade coletiva (CREVANI; LINDGREN; PACKENDORFF, 2010), por exemplo. De fato, a busca por uma “melhor definição” para o termo ainda continua (SILVA, 2016).

É esse então, um dos contextos que fomenta a produção científica focada na liderança, sobretudo na liderança transformacional. Sendo o resultado disso, dentre outros fatores, uma resposta à crença que alguns pesquisadores alimentam de que a liderança está perdendo a sua utilidade enquanto objeto científico (ALVESSON;

SVENINGSSON, 2003). Ademais, Crevani, Lindgren e Packendorff (2010, p. 84) destacam que “em termos de teoria, ainda há uma clara necessidade de uma compreensão empírica mais profunda das práticas e interações diárias da liderança”.

De maneira complementar, mesmo com a vasta literatura sobre liderança transformacional, existe uma lacuna em termos de investigação científica sobre a influência dos professores no perfil de liderança de estudantes de Administração. Com isso, a pesquisa acadêmica da liderança no ensino superior ainda é pouco explorada (ALONDERIENE; MAJAUSKAITE, 2016), tendo em vista que a maior parte dos estudos pautados nas relações entre líder-liderado, a partir da liderança transformacional, volta-se apenas para as funções e os comportamentos gerenciais (FONSECA; PORTO; BORGES-ANDRADE, 2015).

Portanto, espera-se que este estudo possa contribuir para a literatura dos principais conceitos apresentados em sua fundamentação. Assim, busca-se fornecer subsídios não apenas para os novos pesquisadores da área, mas também para a comunidade acadêmica, alunos e professores, na busca de um entendimento mútuo no alcance de melhores resultados em sala de aula e no mercado profissional.

Além desta seção introdutória, a estrutura deste trabalho está organizada da seguinte maneira: revisão da literatura que abrange duas seções sobre a liderança transformacional, evidenciando as suas principais dimensões no ambiente das organizações de forma geral e, sobretudo no ensino superior. Por fim, apresenta-se a caracterização das Instituições de Ensino Superior (IES) no Brasil.

Em seguida, apresentam-se os procedimentos metodológicos, abrangendo as etapas de delineamento e de sujeitos da pesquisa, coleta e análise dos dados. Logo após, têm-se os resultados e discussões, as principais considerações finais sobre a pesquisa e, por fim, as referências utilizadas.

LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

Bass (1985) definiu duas variáveis para caracterizar a liderança moderna e que contribuem para uma gestão efetiva: (a) a inicialização; e (b) a organização do trabalho e a demonstração de consideração pelos empregados. Em uma explanação mais detalhada, o autor (1990) corroborou que um líder alcança os resultados estabelecidos ao cumprir suas promessas de reconhecimento, na elevação dos salários e ao prover avanços pessoais para os funcionários que trabalham bem.

Yukl (2013) apresentou que uma das abordagens mais úteis à classificação da teoria e da pesquisa em liderança é considerar os tipos de variáveis que mais são enfatizadas na literatura. A partir disso, o autor definiu três tipos de variáveis relevantes para o entendimento do tema, sendo elas: as características dos líderes; as características dos liderados; e as características de situação.

A primeira dessas variáveis pode ser entendida como uma compilação dos traços de personalidade e de motivação dos líderes, assim como dos valores, integridade, confiança, habilidades e especialidades deles no exercício de suas funções. Por fim, compreende as atribuições deles sobre os liderados, os modelos mentais, as crenças e os pressupostos que desenvolvem. Quanto às características dos liderados, pode-se compreendê-las através da identificação com o líder, do compromisso e esforço com a tarefa, bem como por meio da satisfação com

o trabalho e com o líder, envolvendo cooperação, confiança mútua etc.

As características de situação são bastante diversas. Destaca-se, neste caso, o tipo e tamanho da organização, a posição do poder e da autoridade do líder, a estrutura e complexidade da tarefa, cultura organizacional, incerteza e mudança ambiental, restrições e dependência externas, os valores culturais e nacionais.

A partir deste contexto, apresenta-se a liderança transformacional, visualizada como um dos conceitos centrais da liderança moderna. Tendo como um de seus principais componentes o carisma, a liderança transformacional representa uma saída efetiva para descrever como os líderes podem inspirar, influenciar e transformar os seus seguidores apelando para os ideais e as emoções deles no ambiente organizacional (YUKL, 2010; EFFELBERG; SOLGA; GURT, 2014; FERREIRA et al., 2018).

Northouse (2013) definiu a liderança transformacional como a abordagem mais abrangente da liderança e que está preocupada com o processo de como os líderes estão aptos para inspirar os seus seguidores a alcançarem grandes resultados. Dentro dessa perspectiva, líderes transformacionais ajudam os seus seguidores a crescerem e a se desenvolverem também como líderes, empoderando-os e alinhando os objetivos individuais de cada um deles com os objetivos da organização (BASS; RIGGIO, 2006; SADEGHI; PIHIE, 2012).

Abdullah, Shamsuddin e Wahab (2015) destacam que a autoconfiança, visão de futuro e sensibilidade à mudança e ao ambiente são qualidades inerentes a um líder transformacional e carismático. De forma mais profunda, os autores explicam que a liderança transformacional é composta por um grupo de dimensões.

Inicialmente, Bass (1985) identificou três delas: a) liderança carismática; b) consideração individual; e c) simulação intelectual. Para esta pesquisa, foram consideradas sete dimensões da liderança transformacional, apresentadas a seguir, tendo como base as considerações iniciais de Avolio, Bass e Jung em 1997 e os conceitos finais, atualizados e definidos em 2006, por Bass e Riggio.

Como dimensão inicial, a “influência idealizada” relaciona-se à formulação e à articulação de visão e de objetivos desafiadores que motivem os seguidores a trabalharem além do interesse próprio, a fim de alcançar objetivos comuns à organização como um todo. Esses líderes são vistos como modelos altamente admirados e respeitados por seus seguidores (BASS; RIGGIO, 2006).

A segunda dimensão é a “motivação inspiracional”. Ela compreende o caminho que os líderes usam para inspirar seus seguidores a compartilhar a visão da organização. Líderes com motivação inspiradora promovem forte espírito de equipe como um meio para liderar os seus seguidores a alcançar os objetivos desejados. Por fim, eles envolvem os seus seguidores em visões atraentes do futuro, através de um sistema claro de comunicação (BASS; RIGGIO, 2006).

Em seguida, tem-se a “simulação intelectual” que está relacionada com o papel dos líderes em estimular a inovação e a criatividade dos seus seguidores, por meio da proposição da solução de novos questionamentos e do desenvolvimento de situações antigas de novas maneiras. Os líderes que utilizam da simulação intelectual estão sempre encorajando seus seguidores a tentarem novas abordagens e novos métodos

para solucionar antigos problemas (BASS; RIGGIO, 2006).

A “consideração individualizada” é a quarta dimensão. Ela envolve a promoção do crescimento dos liderados, na qual o líder atua como um mentor. Assim, ela é praticada quando novas oportunidades de aprendizagem são criadas em meio a um clima organizacional de suporte. Já a “recompensa contingencial” demonstra o quanto um líder conta aos seus subordinados o que eles devem fazer para serem recompensados, enfatizando o que esse líder espera deles e como ele reconhecerá suas realizações (BASS; RIGGIO, 2006).

Por conseguinte, a “administração por exceção” representa a postura dos líderes que apresentam as necessidades dos cargos de cada subordinado e contenta-se com performances regulares. É um líder que acredita que se nada está errado, não precisa de conserto. Por fim, a dimensão da “liderança laissez-faire” consiste em um estilo de liderança, na qual os líderes estão contentes em deixar as coisas acontecerem por elas mesmas, sem interferir em suas realizações. Além disso, deixam seus subordinados agirem por conta própria, sem fornecer maiores orientações a eles (BASS; RIGGIO, 2006).

LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL NO ENSINO SUPERIOR

Em um modelo social e político de desenvolvimento estrutural, de mudanças rápidas e frequentes, alguns dos principais aspectos da educação superior, como as fontes de financiamento e até mesmo a qualidade e a eficiência do ensino, estão sendo cada vez mais questionáveis (MIDDLEHURST; ELTON, 1992).

Adicionalmente, muitas pesquisas foram e continuam sendo apresentadas sobre

o fato de as universidades serem possíveis protótipos das organizações do futuro (POLLITT, 1990). Dessa forma, a liderança se difundiu como um tema popular tanto no universo da gestão, quanto no campo acadêmico. Seus conceitos foram utilizados e estudados como ferramenta para a transformação das organizações e, particularmente, do ensino superior (HARVEY; ROYAL; STOUT, 2003; HARRISON, 2011; SADEGHI; PIHIE, 2012; ALONDERIENE; MAJAUSKAITE, 2016).

A difusão da liderança no meio universitário se deve às necessidades de expandir visões e buscar novos horizontes para abrir as portas de uma consciência globalizada. Uma vez que os estudantes e suas faculdades vêm de todo o mundo, de fato, as universidades representam a escolaridade e o ensino global (ARSLAN; GEORGETA; KOCAYÖRÜK, 2014).

Barbezat e Bush (2013) corroboram que, como se poderia esperar, líderes no ensino superior são responsáveis pelo exercício diário de papéis estratégicos, compostos por um conjunto complexo de responsabilidades importantes. Os estudos contemporâneos de liderança e de gestão destacam a importância de ambos os conceitos serem complementares para a criação de uma visão estratégica dos serviços oferecidos pela instituição e os significados disso para os alunos (BENNIS, 2009). Salienta-se, ainda, que a liderança transformacional está associada a uma melhor performance dos docentes e a um maior envolvimento e aprendizagem dos estudantes (HARVEY; ROYAL; STOUT, 2003; HARRISON, 2011).

Percebe-se, assim, que a liderança transformacional compreende um amplo campo de aplicação teórica e prática, sendo a última identificável tanto na figura de um líder mundial quanto na figura de um

professor acadêmico (HARVEY; ROYAL; STOUT, 2003; HARRISON, 2011; GHASABEH; SOOSAY; REAICHE, 2015). Também é perceptível que a teoria da liderança é extensa e vem sendo constantemente atualizada, com autores de nacionalidades e de posicionamentos distintos (GHASABEH; SOOSAY; REAICHE, 2015; SUN; CHEN; ZHANG, 2017).

A seguir, serão apresentadas as três dimensões da liderança no ensino superior, baseadas em conteúdo do livro *Developing and Sustaining Shared Leadership in Higher Education* de Richard Bolden e colaboradores, publicado pela Leadership Foundation for Higher Education em 2015.

a) Dimensão social: é composta pela identidade, alianças, parcerias e redes de comunicação informais. Dentro dessa dimensão, são compartilhadas a cultura e a comunicação formal da organização, os valores e os objetivos com outras duas dimensões: dimensão individual e organizacional;

b) Dimensão estrutural: é formada por sistemas e processos e os principais recursos e as recompensas compartilhadas com a dimensão individual. Esta dimensão é um conjunto de personalidades, qualidades, experiências e papéis dos líderes no ambiente acadêmico. Compartilha a identidade profissional dos indivíduos com a dimensão social; e

c) Dimensão contextual: está relacionada com o desenvolvimento individual, grupal e organizacional e com o desenvolvimento e a integração dos sistemas organizacionais. É também responsável pela carreira dos profissionais no ensino superior e pela mudança das necessidades e prioridades acadêmicas. Por fim, essa dimensão determina a política ambiental, a localização e o

tamanho, assim como o grupo de disciplinas ofertadas pela instituição.

De forma reflexiva, Astin e Astin (2000) corroboram que, no ensino superior, é necessário que haja uma integração entre as qualidades dos indivíduos (autoconhecimento, autenticidade, integridade, comprometimento, empatia e competência) e as qualidades de grupo (colaboração, objetivos compartilhados, desacordo com respeito, divisão de trabalho e aprendizado organizacional), visando um reforço mútuo. Essa perspectiva é uma das bases da liderança transformacional e de acordo com esses autores reforça a justiça social e a qualidade de vida, além de expandir o acesso a oportunidades, encorajar a democracia, as responsabilidades cívicas e a promoção cultural e social nas IES.

CARACTERIZAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR NO BRASIL

Em acordo com a Divisão de Temas Educacionais (DCE), as Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras podem ser classificadas como públicas ou privadas. As instituições públicas de ensino são aquelas mantidas pelo poder público, na forma Federal, Estadual ou Municipal. Essas instituições são financiadas pelo Estado, e não cobram matrícula ou mensalidade.

Já as IES privadas são administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado, com ou sem finalidade de lucro. Assim, as instituições privadas sem finalidade de lucro são as: (a) comunitárias, que incluem em sua entidade mantenedora, representantes da comunidade; (b) confessionais, que atendem a determinada orientação confessional e ideológica; e (c) filantrópicas, que prestam serviços à população, em caráter complementar às

atividades do Estado (art. 20 da LEI DE DIRETRIZES E BASE NACIONAL / LDBN).

Em complemento, a tipologia das Instituições de Ensino Superior (IES), no Brasil, foi redefinida pela Lei de Diretrizes e Base Nacional (LDBN), Lei nº 9.394/96, que trouxe inovações para o sistema de ensino superior, principalmente quanto à natureza e dependência administrativa.

No que concerne à natureza acadêmica, constata-se que ela foi definida por decretos complementares, tais como os Decretos nº 3.860/01 e 2.406/97 (NEVES, 2002). No que diz respeito à classificação acadêmico administrativa, as IES podem receber diferentes denominações, de acordo com a Divisão de Temas Educacionais (DCE): Universidades, Centros Universitários, Faculdades e Institutos Federais.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa possui natureza qualitativa e quantitativa. A primeira delas foi escolhida, pois “busca um entendimento profundo das experiências vividas pelos participantes no fenômeno em estudo” (MARSHALL; ROSSMAN, 2016, p. 102).

Em complemento, ela é composta por atividades investigativas que se apresentam de forma específica e que possuem características de traços comuns à comunicação e à linguagem (FAZENDA, 1989). Segundo Marshall e Rossman (2016), em nível de pesquisa qualitativa, os participantes do estudo compartilham o seu entendimento sobre alguma experiência por eles vivida, estando ligada ao fator gerador do que está sendo pesquisado.

Por conseguinte, em virtude de procedimentos matemáticos e técnicas de estatística básica que foram utilizadas para tratamento e análise de parte dos dados

(CARVALHO, 2011), essa pesquisa possui também um viés quantitativo. Seguindo, assim, a noção de que a pesquisa quantitativa deve ser aplicada quando se quer determinar o perfil de um ou mais grupos de pessoas, considerando as características que elas têm em comum (MORESI, 2003).

A combinação dessas duas abordagens está apoiada nas ideias de diversos autores que a defendem com o intuito de proporcionar uma base contextual mais rica para a interpretação e a validação dos resultados (KAPLAN; DUCHON, 1988).

Em sequência, para definir uma amostra, Dobbert (1982) explica que o pesquisador deve conhecer o universo e as variabilidades da possível população da pesquisa, para que, assim, possa definir critérios relevantes que ajudem de forma racional na escolha mais adequada. Dessa forma, foram estabelecidos os seguintes parâmetros para auxiliar na delimitação dos sujeitos desta pesquisa: (a) estar regularmente matriculado no curso de Administração da faculdade em análise; (b) estar apto a responder, quando perguntado o porquê de suas afirmações; (c) ser capaz de discernir e de julgar o próprio comportamento em relação ao fenômeno da pesquisa; e (d) estar apto a indicar colegas que possam contribuir de forma sequencial com a pesquisa, pautado na técnica de bola de neve.

Em relação à amostra do presente estudo, realizou-se um cálculo amostral com grau de confiança de 90% e erro de 7%. O número total de graduandos em administração da faculdade durante a realização da coleta de dados era igual a 869, sendo 460 deles do curso diurno e 409 do curso noturno. Dessa forma, a amostra necessária obtida, a partir dos elementos citados, foi de 120 alunos.

Para isso, foi utilizada uma ferramenta online, desenvolvida pelo professor Glauber Santos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP, 2018). No entanto, foi necessário o descarte de 12 questionários que voltaram incompletos ou rasurados. Assim, por conveniência da pesquisa, optou-se por fechar a amostra em 100 estudantes.

Para a coleta dos dados, foram escolhidas duas técnicas: o questionário estruturado para a primeira etapa e a entrevista qualitativa para a segunda, estando a última apoiada em um roteiro semiestruturado com 16 perguntas. Esse roteiro foi elaborado pelos autores da pesquisa e dividido em dois blocos: a) a liderança e a graduação de Administração, conforme estudos como Amey (2010), Harrison (2011) e Yukl (2013); e b) o perfil do líder na figura do aluno e dos professores de Administração, em acordo com estudos como Astin e Astin (2000) e Bolden (2015).

Já o questionário utilizado foi uma adaptação do Questionário Multifatorial de Liderança Simplificado (MLQ-6S) dos autores Bass e Avolio (1995), composto por 21 afirmações, 3 para cada uma das sete dimensões (ou fator) da liderança transformacional que foram discutidas na fundamentação teórica deste artigo. A aplicação dos questionários ocorreu durante o período de 23 de abril de 2018 a 07 de maio do mesmo ano, abrangendo uma amostra total de 100 estudantes.

Assim como na aplicação desses questionários, as entrevistas ocorreram na própria faculdade dos entrevistados e, de acordo com a conveniência da pesquisa, foram escolhidos 5 alunos (3 do sexo feminino e 2 do sexo masculino) para a realização da fase 2 da coleta. Esse grupo de alunos foi formado por estudantes do 8º ao 10º semestre, em virtude da necessidade de

encontrar padrões de semelhanças ou de disparidades entre os perfis de liderança deles e dos líderes mais marcantes em sua graduação; necessidade essa que poderia não ser atendida com estudantes dos semestres iniciais, que ainda não tiveram contato substancial com o tema e que poderiam inclusive desistir do curso. Enfim, as entrevistas foram realizadas entre os dias 17 de maio de 2018 e 22 de maio do mesmo ano. O tempo total de duração foi de 1 hora (01 h: 02 min).

No que se refere ao tratamento dos dados coletados pelos questionários, o processo se deu conforme método definido por Bass e Avolio (1995). Essa análise possui natureza majoritariamente quantitativa, apoiada em operações de matemática e de estatística básica. Por fim, no tratamento dos dados da segunda etapa da coleta, optou-se pela análise de conteúdo, conforme Bardin (2011). A escolha dessa técnica se justifica, uma vez que, a partir da posse de informações válidas e coerentes, o pesquisador pode propor inferências e adiantar interpretações a propósito dos objetivos previstos, ou que digam respeito a outras descobertas inesperadas (BARDIN, 2011).

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Com foco em identificar a percepção dos estudantes de Administração em relação ao seu perfil de liderança, a partir dos fatores transformacionais, analisou-se a medida de tendência central “moda” nos resultados. Ou seja, qual a importância de cada fator nos perfis de liderança identificados e qual desses fatores possui a maior frequência na amostra. A pontuação em cada fator consiste na soma total dos seus três itens correspondentes no MLQ-6S, seguindo uma escala de 0 a 4, na

qual 0 representa nunca e 4 frequentemente, mas não sempre.

Com moda igual a 9 (de um total possível de 12 pontos), o fator “influência idealizada” foi o mais frequente na amostra. Dessa forma, tem-se que, para esse grupo de estudantes, a maneira mais interessante de alcançar melhores resultados consiste em uma postura de liderança, na qual o líder está disposto a assumir riscos, a fim de alcançar objetivos que sejam comuns a toda a organização (BASS; RIGGIO, 2006). Isso também demonstra que os respondentes entendem que, ao fazerem as pessoas se sentirem bem ao seu redor e, ao criarem ambientes de compartilhamento e de confiança, essas mesmas pessoas (ou seja, os liderados) desenvolvem um sentimento de orgulho por estarem associados a este tipo de líder.

De maneira semelhante comportaram-se os resultados para o fator de “consideração individualizada”, cuja moda encontrada foi 8. A partir disso, os dados analisados mostram que os alunos dessa amostra compreendem a importância da comunicação grupal e da função do líder enquanto mentor. Ou seja, os resultados mostram que eles possuem uma forte presença da noção de que, para alcançar resultados maiores, é essencial potencializar as capacidades dos indivíduos para alavancar os rendimentos do grupo.

Algo que chama atenção é o fator “administração por exceção” ter apresentado a mesma pontuação do anterior: moda 8. Ou seja, ao mesmo tempo em que os respondentes acreditam que é possível dar atenção pessoal aos indivíduos para que a atuação deles seja melhorada, eles também acreditam que, na medida em que as coisas estão funcionando, eles, como líderes, não precisam mudar nada. Assim, o que pode

justificar isso consiste no fato de que o fator de administração por exceção também está presente naqueles líderes que dizem o que é necessário para os seus subordinados realizarem seus trabalhos, ficando satisfeitos quando os padrões acordados são alcançados (BASS; RIGGIO, 2006).

A “motivação inspiracional” teve uma moda igual a 7. Esse resultado demonstra uma verdadeira coerência com os resultados encontrados anteriormente, principalmente em relação ao fato de estar presente naqueles líderes que auxiliam os seus liderados a comunicarem suas expectativas e a demonstrarem comprometimento com a organização da qual fazem parte.

Já o fator “simulação intelectual” conseguiu uma moda igual a 6. Dessa maneira, o que se pode inferir a partir disso é que os alunos respondentes ainda não se identificam como líderes inovadores. Considera-se, sob outra perspectiva, que eles não acreditam que seja necessário adotar cotidianamente práticas criativas para incentivar e melhorar a atuação dos seus subordinados.

No que se refere ao fator “recompensa contingencial” (moda 6), é possível fazer uma relação dele com a lacuna abordada anteriormente na discussão sobre o fator administração por exceção. Se os estudantes, enquanto líderes, ficam contentes quando os seus “subordinados” alcançam os padrões acordados e que, além disso, eles, em sua grande maioria, não determinam previamente quais serão os benefícios gerados a esses indivíduos por alcançarem os

resultados, é por que eles acreditam que isso pode limitar a atuação do grupo.

Com isso, infere-se que, se os funcionários alcançarem resultados além do esperado, esses líderes também ficarão satisfeitos. Essa questão foi abordada, pois existe a crença de que alguns líderes podem desaprovar a tomada de atitude de seus liderados para o alcance de resultados superiores, considerando isso uma oposição ao que eles, enquanto chefes, definiram como necessário.

Comprovando isso, a liderança laissez-faire foi o fator menos frequente na amostra, com uma moda igual a 5. Esse fator fez-se presente nessa análise como o fator de maior oposição ao que se espera em relação à liderança transformacional.

Quanto à análise da “média” obtida por cada fator, tem-se a seguinte ordem de pontuação (considerando um total possível de 12): a) Influência idealizada (8,31); b) Administração por exceção (7,97); c) Consideração individual (7,93); d) Simulação intelectual (7,2); e) Recompensa contingencial (7,19); f) Motivação inspiracional (6,83); e g) Liderança laissez-faire (5,12). Apesar de apresentar algumas variações em relação a ordem encontrada na análise da “moda”, a média manteve as ideias e os resultados apresentados anteriormente.

A seguir, a Tabela 1 traz um resumo dos resultados alcançados na análise dessas 2 medidas de tendência central.

Tabela 1 - Moda e média obtidas por cada fator da liderança transformacional

	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Fator 6	Fator 7
Moda	9	8	8	6	6	7	5
Média	8,31	7,97	7,93	7,2	7,19	6,83	5,12

Fator 1 = Influência idealizada; Fator 2 = Administração por exceção; Fator 3 = Consideração individualizada; Fator 4 = Simulação intelectual; Fator 5 = Recompensa contingencial; Fator 6 = Motivação inspiracional; Fator 7 = Liderança *laissez-faire*.

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Com isso, os resultados apontam que os alunos de Administração da faculdade analisada acreditam que, deixar as pessoas trabalharem da mesma maneira sempre, sem se adaptar às mudanças ambientais e de grupo, por exemplo, não é o melhor caminho para o exercício de uma liderança efetiva.

Análise do perfil de liderança ideal definido pelos estudantes de Administração entrevistados

Tendo como base os resultados coletados com a pesquisa qualitativa, definiu-se um conjunto dos perfis de liderança, considerados de maior importância, para cada um dos cinco graduandos entrevistados. A partir disso, os entrevistados também desenvolveram os perfis ideais de liderança para os seus professores de Administração, visando uma compreensão maior do tema por eles e fornecendo subsídios essenciais ao objetivo geral desta pesquisa.

De forma geral, os entrevistados destacaram que a principal capacidade que um líder deve ter para que, através dela, possa engajar os seus seguidores de forma mais ativa e eficiente é a habilidade de ensiná-los o que fazer e como fazer.

Outros aspectos como o carisma e a capacidade do líder de mostrar que se preocupa com seus seguidores e que isso é para o bem de toda a organização também foram listados. Destaca-se, portanto, que isso corrobora os resultados dos valores

estatísticos e mostram a forte presença do fator de consideração individualizada também nesses estudantes entrevistados.

Além disso, tem-se que, a partir das entrevistas, o líder ideal é capaz sim de influenciar seus seguidores a alcançarem melhores resultados, utilizando-se de suas competências pessoais, sobretudo a de lidar com as particularidades de cada indivíduo. De forma mais específica, as falas seguintes ilustram esse conteúdo:

“O líder ideal é aquele que respeita os seus subordinados, que ajuda e, com isso, também espera ser ajudado. Por fim, ele deve saber dar conselhos e sugestões e, de forma semelhante, deve saber recebê-los” (Entrevistada 1).

“O líder ideal é aquela pessoa que percebe as principais características de seus liderados e, com isso, desenvolve as metas organizacionais, considerando o que essas pessoas têm a oferecer à organização” (Entrevistada 2).

Já para o entrevistado 3, o perfil de liderança de maior importância para ele é aquele que se preocupa com o desenvolvimento de seus seguidores. Além disso, ele acrescenta que um bom líder se preocupa em desenvolver os seus seguidores. Já a entrevistada 4 destaca o carisma como um dos principais atributos de um bom líder,

conforme Yukl (2010) e Abdullah, Shamsuddin e Wahab (2015).

A seguir destacam-se as falas deles quanto a esse conteúdo:

“O líder ideal conhece bem a equipe e utiliza as pessoas da melhor forma possível, buscando não apenas extrair o máximo do potencial delas, mas também de desenvolvê-las” (Entrevistado 3).

“O líder ideal precisa possuir características comuns ao carisma, como, por exemplo, a simpatia. Ele deve ser inteligente e não ter medo de desenvolver as pessoas, assim como confiar nas habilidades de seus seguidores em relação à realização das tarefas deles” (Entrevistado 4).

O último entrevistado destaca que “o líder ideal é aquele que busca entender o que a organização precisa e, a partir disso, organiza sua equipe e seus membros de forma a alcançar objetivos que sejam comuns a todos”. Relacionando com as duas falas anteriores, eles acreditam que a importância de um bom líder consiste na capacidade deles de conhecerem suas equipes e com isso saber dar os comandos e atuar de forma que faça com que eles sejam obedecidos, uma vez que possuem a confiança e a lealdade de seus seguidores.

Por conseguinte, em relação à liderança do professor, os entrevistados destacaram que ela precisa adequar-se, sempre que necessário, às necessidades e demandas de cada turma e, se possível, entender as particularidades dos alunos que delas fazem parte. Assim, será possível alcançar resultados satisfatórios.

A ideia principal sobre a liderança acadêmica é que o professor precisa manter um canal de comunicação efetivo e justo para com os alunos, pois a transparência é essencial para, dentre outros fatores, o aumento do comprometimento deles com a faculdade (MIDDLEHURST; ELTON, 1992).

Em complemento, para o entrevistado 3, o professor precisa deixar claro o que espera do aluno para que haja comprometimento com as tarefas solicitadas. O entrevistado 5 acredita que “o professor precisa focar-se naqueles alunos que apresentam comportamentos que destoam do comportamento da turma, pois isso prejudica o rendimento e pode desestimular tanto a turma toda, quanto o aluno que apresenta algum tipo de problema”.

Por fim, a entrevistada 2 apresenta um problema da liderança acadêmica de forma geral quando em suas falas destaca que:

“Eu acho que falta muito uma comunicação dos professores para com os alunos, assim como dos coordenadores para o professor ou para o aluno e isso prejudica a noção que a gente tem da liderança acadêmica”.

“Quando a didática do professor é boa, ele consegue não apenas passar o conteúdo, mas passar bons exemplos para que os alunos possam seguir. Seria a forma ideal de fazer com que os alunos se comprometessem, refletindo a própria postura do professor”.

A partir disso, o Quadro 1 apresenta um resumo das principais características levantadas pelos respondentes sobre o perfil de liderança que seria ideal aos professores universitários de administração.

- Exercício de influência no comprometimento dos alunos;
- Compreensão das necessidades individuais;
- Entendimento de que cada turma possui seu ritmo e que, com isso, o modo como a disciplina é ministrada deve adequar-se da melhor maneira possível aos alunos;
- Apresentação de atividades culturalmente complexas e variadas e capacidade de fazer com que o alunado se interesse por isso e busque novos horizontes;
- Exercícios de escuta e de comunicação claros em relação aos alunos, à coordenação e ao departamento e, com isso;
- Capacidade de relacionar estes fatores de forma a direcionar melhor as atividades dentro e fora da sala de aula.

Quadro 1 - Entendimento sobre o que significa a liderança dos professores

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Quanto mais essa ideia gera efeitos positivos, mais o aluno compreende o que está sendo ensinado, assim como internaliza a conduta do professor como uma das formas certas para lidar com as suas obrigações enquanto estudante e profissional de Administração.

A equivalência de características entre os perfis de liderança do aluno e do professor em uma graduação de Administração

Nesta seção foram feitas comparações sobre tudo o que foi apresentado de resultado até esse momento, desde os dados coletados com os questionários até os coletados com as entrevistas. Busca-se, portanto, a partir do perfil de liderança dos cinco entrevistados e do perfil que eles

formaram de liderança ideal do professor, verificar o quanto eles se assemelham ou não.

O Quadro 2 apresenta a classificação em alta (9 a 12 pontos), média (5 a 8 pontos) e baixa (0 a 4 pontos) em relação à presença dos sete fatores ligados à liderança transformacional nos perfis de liderança dos alunos e dos professores. A escala para o perfil dos alunos é a definida no próprio MLQ-6S e para os professores baseou-se na frequência e na importância dada pelos alunos em relação à identificação dos fatores na liderança acadêmica deles. Destaca-se que, para o perfil do professor, os resultados de comparação serão os mesmos para os cinco respondentes, uma vez que foi gerado a partir de uma análise conjunta entre eles.

Líder	Professor	E1	E2	E3	E4	E5
Fator						
Influência Idealizada	Alta	Alta	Mod.	Mod.	Mod.	Alta
Motivação Inspiradora	Alta	Mod.	Baixa	Mod.	Mod.	Alta
Simulação Intelectual	Mod.	Mod.	Mod.	Mod.	Mod.	Mod.
Consideração Individual	Alta	Mod.	Alta	Mod.	Mod.	Alta
Administração por Exceção	Mod.	Mod.	Alta	Mod.	Mod.	Mod.
Recompensa Contingencial	Mod.	Alta	Alta	Alta	Mod.	Mod.
Liderança <i>Laissez-faire</i>	Baixa	Baixa	Baixa	Mod.	Baixa	Baixa

Quadro 2 - Equivalência de características entre os perfis de lideranças dos alunos entrevistados e o perfil ideal de liderança do professor de Administração

E1 = entrevistada 1, E2 = entrevistada 2, E3 = entrevistado 3, E4 = entrevistada 4, E5 = entrevistado 5; Mod. = Moderada.

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

A partir disso, tem-se que, dentre os sete fatores, quatro deles foram compatíveis entre o que a entrevistada 1 internaliza para exercer a sua liderança e aquilo que ela considera como mais importante na liderança do professor de Administração. Ela considera as pessoas ao seu redor e espera ser considerada da mesma forma por aqueles que, como mostram os resultados, influenciam diretamente no seu perfil de liderança. Por fim, essa líder espera dos professores uma postura menos rígida e menos impessoal, ao passo que também já desenvolve ou se identifica com um perfil de liderança que abrange as mesmas características.

Em relação à entrevistada 2, ela acredita que uma das principais formas de engajar e de melhorar as performances de seus seguidores no trabalho/faculdade é utilizando-se de mecanismos mais inovadores e menos “engessados”, característica presente no fator de simulação intelectual. Ao mesmo tempo, ela espera esse comportamento de seus professores. Ou seja, quanto mais dinâmicas forem as aulas e mais amplas as discussões e os conteúdos apresentados, mais fácil será para aumentar, por exemplo, o comprometimento do alunado.

Dentre os resultados apresentados no quadro 2, o entrevistado 3 foi o que apresentou menor compatibilidade com o perfil ideal de liderança montado por eles mesmos para o professor. Apesar disso, destaca-se a presença moderada, em ambos os perfis, da Simulação Intelectual. Em sua fala, o entrevistado destaca que “se um líder tem uma postura mais evidente e estimula os seguidores, eles reagem”.

Para a entrevistada 4, quanto mais os seguidores perceberem que eles podem confiar em seus líderes, maior será o comprometimento deles com o alcance dos

objetivos e, conseqüentemente com o sucesso da organização. Isso será possível por uma atuação mais carismática e pessoal do líder para com seus liderados. Apesar disso, ela não apresentou compatibilidade com o perfil do professor no que se refere à consideração individualizada, apresentando, no entanto, baixa consideração pela liderança *laissez-faire*.

Dentre os participantes, o entrevistado 5 foi o que apresentou a maior compatibilidade com o perfil ideal de liderança dos professores. A partir dos resultados, especificamente desta entrevista, pôde-se perceber que o professor exerce uma função crucial no desenvolvimento do perfil de liderança dos estudantes de graduação em Administração. Ou seja, na formação de administradores capazes de absorver comportamentos que geram efeitos positivos na organização e que, com isso, serão capazes de atender as necessidades e as demandas dos diferentes cenários organizacionais, sejam eles nacionais ou globais (ARSLAN; GEORGETA; KOCAYÖRÜK, 2014).

A Tabela 2 apresenta os resultados percentuais das relações existentes entre o perfil de liderança dos cinco estudantes de administração entrevistados e do perfil ideal de liderança acadêmica por eles definido. Esses resultados mostram uma visão do quanto esses estudantes internalizam/internalizaram da liderança que é exercida pelos professores no curso de Administração ao longo dos, pelo menos 8 semestres, no caso da entrevistada 4, e 9 ou 10 para os demais.

Esses resultados corroboram a literatura apresentada, nesta pesquisa, na medida em que evidenciam que os líderes transformacionais são responsáveis por atuar também na formação da liderança dos seus seguidores (BASS, 2006; EFFELSBURG; SOLGA; GURT, 2014), buscando por meio de

um perfil de atuação idealizado, inspirar os indivíduos a alcançarem o seu melhor (NORTHOUSE, 2013), desenvolver um ambiente, no qual todos são importantes e podem contribuir para o sucesso dos resultados (ABDULLAH; SHAMSUDDIN;

WAHAB, 2015). E, com isso, os perfis de liderança do professor e de seus alunos assemelham-se, uma vez que aquele não só é capaz, como exerce influência no desenvolvimento desses.

Tabela 2 - Porcentagens da comparação final entre os perfis de liderança dos alunos e dos professores de administração

Respondente	Respostas Compatíveis	Porcentagem da Compatibilidade
Entrevistada 1	4	57,14%
Entrevistada 2	3	42,86%
Entrevistado 3	2	28,57%
Entrevistada 4	4	57,14%
Entrevistado 5	5	71,43%

Fonte: Elaborada pelos autores (2020).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A aplicação da metodologia adotada nesta pesquisa permitiu uma análise abrangente do tema discutido. Viabilizou não apenas o tratamento dos dados numéricos, mas também o estabelecimento de uma lógica de interpretação qualitativa, essencial para a triangulação das respostas obtidas com a aplicação dos questionários e com a realização das entrevistas. Com isso, o trabalho permitiu, aos pesquisadores, uma aproximação maior não apenas com o tema da pesquisa na literatura, mas, principalmente, com a realidade da profissão de professor universitário, sob o ponto de vista dos estudantes de Administração.

Inicialmente, nesta pesquisa, buscou-se entender qual é a percepção que os discentes de uma graduação em Administração, a partir de uma amostra de 100 respondentes, possuem em relação ao próprio perfil de liderança em termos transformacionais. Assim, os perfis de liderança identificados com maior frequência, nos questionários e nas entrevistas, foram

aqueles cuja orientação baseia-se, sobretudo, nos fatores de influência idealizada e de consideração individualizada.

A partir desses perfis, foram percebidas as características tanto de líderes, traços de personalidades e de motivação, influência tática, habilidades e especialidades, quanto características de liderados, como identificação com o líder, cooperação e confiança mútua. Constatou-se ainda a presença menor do fator de liderança *laissez-faire*, caracterizado por ser um estilo de liderança menos criativo e inspirador. Este resultado é condizente com a forte presença dos fatores mencionados no parágrafo anterior e com a ideia de que o líder transformacional atua também na formação da identificação social e na visão de autoconceito de seus seguidores.

De forma geral, a partir da amostra analisada, os estudantes apresentam traços fortes de liderança transformacional e acreditam que o seu estilo de liderança deve envolver atitudes que gerem reflexos positivos em seus colegas ou liderados. Esses reflexos são concretizados na medida em que os bons comportamentos vão sendo

reproduzidos, devido ao seu desenvolvimento em um ambiente que facilita a aprendizagem e as trocas de conhecimento e de especialidades. Estando essas características predominantes, tanto nos resultados coletados com os questionários, como com as entrevistas. Posteriormente, buscou-se entender qual a relação de influência que o perfil de liderança de professores de Administração exerce na liderança de seus alunos.

A partir disso, de 28,57% (Entrevistado 3) a 71,43% (Entrevistado 5) de compatibilidade entre os perfis, todos os cinco estudantes entrevistados apresentaram algum tipo de compatibilidade entre o seu estilo de liderança e o estilo de liderança que consideraram mais importantes em seus professores.

Algumas das características principais identificadas nessa compatibilidade são: a) a impessoalidade do líder prejudica na forma como ele pode desenvolver os seus seguidores, uma vez que isso o impossibilita entender e identificar quais comportamentos precisam ser melhorados e quais deles devem ser incentivados; e b) a vontade de contribuir para o sucesso da organização e ter seus esforços individuais reconhecidos pelos superiores/líderes são diretamente proporcionais à forma como os indivíduos são tratados e como isso os ajuda a se sentirem importantes e respeitados.

No que se refere aos questionários, tem-se também uma forte compatibilidade entre como os 100 estudantes identificam-se como líderes e como eles esperam que sejam os seus professores enquanto líderes. O fator de maior destaque nos questionários foi a influência idealizada e o de menor destaque foi a liderança *laissez-faire*, sendo o último, o que os alunos menos esperam encontrar na liderança acadêmica. Ou seja, o aluno não se

identifica com a liderança *laissez-faire* e valoriza aqueles professores que têm uma postura contrária a ela.

Em relação às contribuições que essa pesquisa pode gerar no cenário acadêmico, destaca-se que os resultados dela podem contribuir para a literatura de liderança no ensino da Administração. Como já foi dito, os estudos sobre os efeitos que a Liderança Transformacional pode gerar no ensino superior ainda são pouco realizados, portanto, este estudo pode fornecer subsídios para a pesquisa do tema em outras faculdades e universidades, públicas e privadas no Brasil.

Ademais, os resultados obtidos pela pesquisa e os padrões de comportamento e de exercício de influência determinados podem contribuir para o desenvolvimento de melhores relações entre alunos e professores no ensino superior. Assim, considerando que o perfil de liderança dos alunos está sendo formado e influenciado pelo perfil dos líderes que eles têm contato durante toda a graduação, o estudo pode auxiliar no entendimento desse processo e de quais mecanismos podem ser utilizados para a obtenção de melhores resultados.

No que se refere à contribuição da pesquisa para a realização de estudos futuros, vislumbram-se diversas possibilidades. Sugere-se analisar os efeitos que a liderança transformacional pode exercer em estudantes na pós-graduação, no mestrado e/ou no doutorado em Administração. Pode-se verificar ainda se eles são positivos e, de forma complementar, verificar quais são os impactos disso no comprometimento organizacional e na saúde mental dos acadêmicos.

Por fim, entre as limitações do presente estudo destaca-se o fato de que os sujeitos foram provenientes de um mesmo curso e instituição. Assim, os resultados aqui

gerados não podem ser generalizados como sendo representativos de todos os contextos educacionais. No entanto, eles corroboram a possibilidade de que outros estudos podem

ser desenvolvidos em instituições públicas e privadas, por exemplo, utilizando-se de abordagens tanto qualitativas como quantitativas.

REFERÊNCIAS

- ABDULLAH, N. H.; SHAMSUDDIN, A.; WAHAB, E. Does organizational culture mediate the relationship between transformational leadership and organizational commitment?. **International Journal of Organizational Leadership**, v. 4, n. 1, p. 18-32, 2015.
- ALONDERIENE, R.; MAJAUSKAITE, M. Leadership style and job satisfaction in higher education institutions. **International Journal of Educational Management**, v. 30, n. 1, p. 140-164, 2016.
- ALVESSON, M.; SVENINGSSON, S. The great disappearing act: Difficulties in doing “leadership”. **Leadership Quarterly**, v. 14, n. 3, p. 359-381, 2003.
- AMEY, M. J. Leading partnerships: Competencies for collaboration. **New Directions for Community Colleges**, v. 2010, n. 149, p. 13-23, 2010.
- ARSLAN, H.; GEORGETA, R.; KOCAYÖRÜK, E. **Multidisciplinary Perspectives on Education**. UK: Cambridge Scholars Publishing, 2014.
- ASTIN, A. W.; ASTIN, H. S. **Leadership Reconsidered: Engaging Higher Education in Social Change**. Battle Creek, MI: Kellogg Foundation, 2000.
- BARBEZAT, D. P.; BUSH, M. **Contemplative practices in higher education: Powerful methods to transform teaching and learning**. San Francisco, CA: John Wiley & Sons, 2013.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Edições 70. Lisboa: 2011.
- BASS, B. M. **Leadership and performance beyond expectations**. Collier Macmillan, 1985.
- _____. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. **Organizational Dynamics**, v. 18, n. 3, p. 19-31, 1990.
- _____. ; AVOLIO, B. **MLQ Multifactor Leadership Questionnaire**. Mind Garden, 1995.
- _____. ; RIGGIO, R. E. **Transformational Leadership** (2nd. ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2006.
- BENNIS, W. **On Becoming a Leader (Revised Edition)**. New York: Addison-Wesley Publishing, 2009.
- BOLDEN, R., *et al.* **Developing and sustaining shared leadership in higher education**. Leadership Foundation for Higher Education, 2015.
- BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei 9394/96. Brasília. DF: Ministério da Educação, 1996.
- CARVALHO, F. G. F. **Introdução à Metodologia do Estudo e do Trabalho Científico**. Fortaleza: Expressão Gráfica e Editora, 2011.
- CONGER, J. A.; KANUNGO, R. N.; MENON, S. T. Charismatic leadership and follower effects. **Journal of Organizational Behavior**, v. 21, n. 7, p. 747-767, 2000.

- CREVANI, L.; LINDGREN, M.; PACKENDORFF, J. Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. **Scandinavian Journal of Management**, v. 26, n. 1, p. 77-86, 2010.
- DOBBERT, M. L. **Ethnographic research**: Theory and application for modern schools and societies. Praeger Publishers, 1982.
- EFFELSBURG, D.; SOLGA, M.; GURT, J. Transformational leadership and follower's unethical behavior for the benefit of the company: A two-study investigation. **Journal of Business Ethics**, v. 120, n. 1, p. 81-93, 2014.
- FAZENDA, I. **Metodologia da pesquisa educacional**. São Paulo: Cortez, 1989.
- FERREIRA V. B. *et al.* Liderança transformacional na prática dos enfermeiros em um hospital universitário. **Acta Paul Enfermagem**, v. 31, n. 6, p. 644-50, 2018.
- FONSECA, A. M.; PORTO, J.; BORGES-ANDRADE, J. E. Liderança: Um Retrato da Produção Científica Brasileira. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 3, p. 290-310, 2015.
- GHASABEH, M. S.; SOOSAY, C.; REAICHE, C. The emerging role of transformational leadership. **The Journal of Developing Areas**, v. 49, n. 6, p. 459-467, 2015.
- HARVEY, S.; ROYAL, M.; STOUT, D. Instructor's transformational leadership: University student attitudes and ratings. **Psychological Reports**, v. 92, n. 2, p. 395-402, 2003.
- HARRISON, J. L. Instructor transformational leadership and student outcomes. **Emerging Leadership Journeys**, v. 4, n. 1, p. 82-136, 2011.
- HUIJSER, H.; WEST, D.; HEATH, D. The potential of learning analytics to systematically address diverse learning needs and improve student retention in Australian higher education. **Advances in Scholarship of Teaching and Learning**, v. 3, n. 1, p. 119-137, 2016.
- KAPLAN, B.; DUCHON, D. Combining qualitative and quantitative methods in information systems research: a case study. **MIS Quarterly**, p. 571-586, 1988.
- LÉTOURNEAU, N. **L'implantation d'une communauté d'apprentissage professionnelle dans un contexte de transition académique primaire-secondaire**. 122f. 2018. Tese (Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue).
- MARSHALL, C.; ROSSMAN, G. B. **Designing qualitative research**. Sage publications, 2016.
- MCCLESKEY, J. A. Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. **Journal of Business Studies Quarterly**, v. 5, n. 4, p. 117-130, 2014.
- MIDDLEHURST, R.; ELTON, L. **Leadership and management in higher education**. Studies in Higher Education, 1992.
- MINER, J. B. The uncertain future of the leadership concept: An overview. In: J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), **Leadership frontiers**. Kent, OH: Kent State University Press, 1975.
- MORESI, E., *et al.* **Metodologia da pesquisa**. Brasília: Universidade Católica de Brasília, 2003.
- NEVES, C. E. B. A estrutura e o funcionamento do ensino superior no Brasil. In: M. S. A. Soares (Org.), **Educação superior no Brasil** (p. 43-86). Brasília, DF: CAPES, 2002.
- NORTHOUSE, P. G. **Leadership: Theory and Practice**. 6th ed. Thousand Oaks: SAGE, 2013.
- POLLITT, C. **Managerialism and the Public Services: the Anglo-American experience**. Oxford, Blackwell, 1990.

ROWLEY, J. Academic leaders: made or born? **Industrial and Commercial Training**, v. 29, n.3, p.78-84, 1997.

SADEGHI, A.; PIHIE, Z. A. L. Transformational leadership and its predictive effects on leadership effectiveness. **International Journal of Business and Social Science**, v. 3, n. 7, p. 186-197, 2012.

SANTOS, G. E. **Cálculo amostral**: calculadora on-line. Disponível em:

<http://www.publicacoesdeturismo.com.br/calculoamostral/>. Acesso em: 15 abr. 2018.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco, CA: John Wiley & Sons, 2010.

SILVA, A. What is leadership?. **Journal of Business Studies Quarterly**, v. 8, n. 1, p. 1-5, 2016.

STREETING, W. NUS student experience report. **National Union of Students**, 2008.

SUN, J.; CHEN, X.; ZHANG, S. A review of research evidence on the antecedents of transformational leadership. **Education Sciences**, v. 7, n. 1, p. 15-42, 2017.

UHL-BIEN, M. Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. In: PAINTER, M.; WERHANE, P. (Eds.). **Leadership, Gender, and Organization**. Springer, Dordrecht, 2011. p. 75-108.

WEST, D. *et al.* Higher education teachers' experiences with learning analytics in relation to student retention. **Australasian Journal of Educational Technology**, v. 32, n. 5, p. 1-732, 2016.

YUKL, G. **Leadership in organizations**. Upper Saddle River, NJ: Person, 2010.

_____. **Leadership in organizations**. (Global ed). Harlow: Pearson, 2013.

NOTA

(1) Mestrando no Programa de Pós graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará (PPAC/UFC). Graduado em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Fortaleza-CE. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9738-3743>

(2) Doutora em Administração pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR). Mestre em Administração pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR). Especialista em Pesquisa Científica pela Universidade Estadual do Ceará (UECE). Graduada em Administração de empresas pela Universidade Estadual do Ceará (UECE). Professora Adjunta do Programa de Pós graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará (PPAC/UFC). Fortaleza-CE.

(3) Doutorado em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). Mestrado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Especialização em Banco de dados pela Universidade Estadual do Ceará (UECE). Graduado em Computação pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Professor Adjunto do Programa de Pós graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará (PPAC/UFC). Fortaleza-CE. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5618-721X>

(4) Mestre em Educação em Saúde pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR). Especialista em Administração de Recursos Humanos pela Federação das Indústrias do Estado do Ceará/Universidade Federal do Ceará (FIEC/UFC). Graduada em Serviço Social pela Universidade Estadual do Ceará e Graduada em Psicologia (bacharelado e licenciatura) pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Professora Adjunta no Departamento de Administração na

Universidade Federal do Ceará (DA/UFC). Fortaleza-CE. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0143-2289>

Enviado: 04/06/2020
Aceito: 21/09/2020