

X Congresso – Bragança: 30 de Abril e 1 e 2 de Maio de 2009

**ANÁLISE DAS PRÁTICAS E DOS COMPORTAMENTOS DE LIDERANÇA NOS
ALUNOS DO ENSINO SUPERIOR: O CASO DA POPULAÇÃO ESTUDANTIL DO
INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA.**

Maria Isabel Ribeiro¹ & António V. Bento²

^[1] Centro de Investigação de Montanha, Instituto Politécnico de Bragança, Bragança; Email: xilote@ipb.pt.

^[2] Departamento de Ciências da Educação, Universidade da Madeira, Funchal; Email: bento@uma.pt

RESUMO

A temática da liderança tem sido alvo de um interesse crescente e de bastante investigação quer nas organizações públicas quer nas privadas, sobretudo desde as últimas décadas do século passado. Instituições de Ensino Superior têm incluído nos seus currículos competências de liderança de modo a preparem melhor os seus alunos para o mercado de trabalho. Estudos recentes provam a actualidade do tema (e.g. Cresse et al., 2003; Kouzes e Posner, 2005; Turrentine, 2001).

Esta investigação, de carácter quantitativo, pretende descrever e analisar as práticas e os comportamentos de liderança dos alunos do Instituto Politécnico de Bragança (IPB). Na recolha de dados foi utilizado o *(Student) Leadership Practices Inventory (LPI)*, um instrumento de 30 itens, desenvolvido por Kouzes e Posner (2006b), que avalia as práticas de liderança em cinco domínios e sete questões para caracterizar a amostra. O questionário, com probabilidade de resposta igual para todos os inquiridos, foi administrado por correio electrónico, durante o mês de Janeiro de 2009, a uma amostra aleatória que incluiu 133 indivíduos. Os dados recolhidos foram tratados e analisados com recurso ao *software* estatístico SPSS 16.0 (*Statistical Package for Social Sciences*). A análise dos resultados indica que a prática de liderança utilizada pelo maior número de alunos do IPB é “habilitar a agir”. Verificou-se, ainda, que existem diferenças significativas nas práticas de liderança quanto ao género, à idade e quanto ao exercício de uma actividade profissional.

Palavras-Chave: Liderança, Práticas de liderança, Ensino Superior, Instituto Politécnico de Bragança.

ABSTRACT

The leadership's theme has been object of a growing interest and of abundant investigation in the public and private organizations, specially, since the last decades of XX century. Institutions of Higher education have been including in their curricula leadership contents to prepare their students for the job market. Recent studies about practices and behaviours of the students' leadership shows the actuality of the theme (e.g. Cresse *et al.*, 2001; Kouzes e Posner, 2005; Turrentine, 2001).

To describe and analyze the leadership practices and behaviours of the Braganza's Polytechnic Institute (BPI) students' are the objectives of this study. To collect the data it was used the Leadership Practices Inventory (LPI), an instrument of 30 items, developed by Kouzes and Posner (2006b), that evaluates the leadership practices in five domains and seven questions to characterize the sample. A cross-sectional survey was carried out, by e-mail, during the month of January 2009, in a probabilistic sample including 133 individuals. The data had been analysed with the SPSS 16.0 software. The results show that the leadership practice used by the largest number of students is "enable to act". Still, it was verified, that significant differences exist in the leadership practices between groups obtained using some variables, namely, sex, age and professional activity.

KeyWords: Leadership, Practices Inventory, Higher education, Braganza Polytechnic Institute

1. INTRODUÇÃO

A temática da liderança tem sido alvo de um interesse crescente e de bastante investigação quer nas organizações públicas quer nas privadas, sobretudo desde as últimas décadas do século passado. Instituições de Ensino Superior têm incluído nos seus currículos competências de liderança de modo a preparem melhor os seus alunos para o mercado de trabalho. Estudos de investigação recentes têm incidido nas práticas e comportamentos de liderança dos alunos universitários (e.g. Cresse *et al.*, 2001; Kouzes e Posner, 2005; Turrentine, 2001). Astin e Astin (2000) argumentam que é importante que se preparem os jovens durante os seus estudos universitários para se tornarem líderes no futuro. Isto parece dever-se ao facto de o desenvolvimento da liderança abarcar várias actividades, percepções e experiências. Dados estes factos, um estudo sobre as práticas e comportamentos de liderança dos alunos do ensino superior pode contribuir para a compreensão deste fenómeno e averiguar sobre a necessidade de programas curriculares e proporcionar oportunidades e incentivos ao desenvolvimento das capacidades de liderança tão necessárias numa sociedade, cada vez mais globalizada.

2. OBJECTIVOS DO ESTUDO

Este estudo de investigação, de carácter quantitativo, pretende descrever e analisar as práticas e os comportamentos de liderança dos alunos do Instituto Politécnico de Bragança (IPB). Estes investigadores utilizaram na recolha de dados: a) O *Student Leadership Practices Inventory*, um instrumento de 30 itens que avalia as práticas de liderança em cinco “contrutos” e que foi desenvolvido por James Kouzes e Barry Posner (2006b), e b) Sete perguntas para a caracterização demográfica. A segunda edição do SLPI consiste em 30 afirmações, seis afirmações para medir cada uma das cinco práticas de líderes exemplares. Pediu-se aos inquiridos para usarem uma escala de *Likert* para com ela indicarem com que frequência praticavam cada acção descrita nas afirmações.

As questões de investigação que nortearam este estudo foram as seguintes:

- a) Como se caracteriza a liderança dos alunos do IPB de acordo com o modelo desenvolvido por Kouzes e Posner?
- b) Existem diferenças significativas entre os alunos do sexo masculino e do sexo feminino em termos das práticas exemplares de liderança?
- c) Quais são as práticas de liderança mais experienciadas pelos alunos do IPB?

3. REVISÃO DA LITERATURA

Segundo, Kouzes e Posner (2002, 2009), as pessoas enquanto líderes e quando estão no seu melhor desempenho tendem a exercer ou a aplicar um conjunto de práticas de liderança nomeadamente, desafiar o estabelecido, inspirar uma visão partilhada, capacitar os outros a agir, modelar o caminho e a encorajar o coração. Quando os líderes usam estas práticas, clarificam os seus próprios valores pessoais e dão o exemplo, alinhando as suas acções com os valores partilhados; imaginam o futuro, pensando em possibilidades estimulantes e enobrecedoras e cativam os outros para uma visão comum apelando a aspirações partilhadas. Também procuram oportunidades, buscando modos inovadores de mudar, crescer e melhorar e experimentam e correm riscos, gerando constantemente pequenas vitórias e aprendem com os erros; Incentivam a colaboração, promovendo objectivos comuns e construindo confiança e fortalecem os outros, partilhando informações e poder de decisão; e, reconhecem os contributos, mostrando apreciação pela excelência individual e celebram valores e vitórias, criando um espírito de grupo.

Um dos fundamentos filosóficos da criação do sistema formal da educação superior era a de preparação de líderes para o serviço à comunidade (Brubacher e Rudy, 1997). Na actualidade, a liderança adquiriu um papel importantíssimo em todas as organizações (Bento, 2008) muito especialmente nas instituições de nível superior pois são estas que têm a responsabilidade privilegiada de formar os futuros líderes das sociedades. Daí a necessidade das instituições de ensino superior estruturarem os seus currículos de forma a desenvolverem as capacidades de liderança nos seus alunos.

Na realidade, as instituições de ensino superior dos diversos países servem de *incubadoras* para a preparação dos futuros líderes das suas sociedades. Na óptica destes investigadores, no nosso país, tanto as Universidades como os Politécnicos têm dado pouca atenção à aquisição, desenvolvimento e exercício de técnicas e práticas de liderança por parte dos seus alunos.

Os resultados de várias investigações têm apresentado o impacto positivo, do envolvimento dos alunos em organizações estudantis, na sua aprendizagem e no seu desenvolvimento pessoal (e.g. Astin, 1992; Astin e Astin, 2000), no enriquecimento da sua vida académica (Cooper *et al.*, 1994) e no melhoramento das competências interpessoais (Kuh, 1993). Neste sentido, o envolvimento dos alunos em diversas actividades universitárias não curriculares oferecem-lhes oportunidades para o desenvolvimento das práticas de liderança. De facto, muitos alunos universitários envolvem-se em várias actividades tais como associações académicas, participação, órgãos de gestão, actividades desportivas, jornais universitários, clubes, actividades culturais, etc. Portanto, a um nível voluntário, os alunos têm à sua disposição algumas oportunidades para desenvolverem e aplicarem as suas capacidades de liderança. Por outro lado, Astin e Astin (2000), consideram que para os alunos, embora estes não tenham consciência disso, essas actividades quase sempre constituem uma oportunidade para o exercício da liderança e desenvolvimento de práticas de liderança. Assim, Kuh e Lund (1994) dão o exemplo específico dos alunos que estão envolvidos nas associações académicas. Esses alunos ganham várias competências tais como organização, planeamento, gestão, tomada de decisões, condução de reuniões, para além de terem que se relacionar com diversos tipos de pessoas e desenvolvem também as capacidades de expressão escrita e oral. É de realçar que muitas dessas capacidades são exigidas pelos futuros empregadores do mercado de trabalho. Os líderes de hoje são chamados a liderar em tempos caóticos e incertos e, por isso, os empregadores preferem pessoas com capacidades de liderança, ou seja, que desafiem o estabelecido, inspirem uma visão compartilhada, capacitem os outros a agir, modelem o caminho e encorajem o coração (Kouzes e Posner, 2002, 2009).

Kouzes e Posner (2002) no seu livro *“The Leadership Challenge”*, afirmam que o conteúdo da liderança não mudou mas o que mudou nos últimos anos foi o contexto em que se aplica a liderança. Astin e Astin (2000), retratando o que se passa nas instituições de ensino superior Americanas e que na opinião dos autores deste estudo, se passa também nas instituições Portuguesas, isto é, as instituições têm prestado pouca atenção à formação e desenvolvimento das capacidades de liderança nos seus alunos, sugerem que as instituições superiores foquem a sua atenção no desenvolvimento das qualidades pessoais consideradas cruciais para uma liderança eficaz: compreensão, empatia, honestidade, integridade e capacidade de trabalhar colaborativamente.

Em contrapartida, e de acordo com Posner (2004), a complexidade do mundo moderno e a necessidade de uma liderança eficaz na comunidade e nas organizações têm incentivado o interesse e o crescimento de programas de liderança nas instituições superiores Americanas, o que na perspectiva dos investigadores não acontece nas instituições superiores Portuguesas.

4. METODOLOGIA

Esta investigação, de carácter quantitativo, teve como objectivo, descrever e analisar as práticas e os comportamentos de liderança dos alunos do Instituto Politécnico de Bragança (IPB). Estes investigadores utilizaram na recolha de dados o *Student Leadership Practices Inventory*, desenvolvido por Kouzes e Posner (2006b), um instrumento de 30 itens que avalia as práticas de liderança e os distribui em cinco grandes áreas assim definidas:

- **Modelar o caminho:** liderar a partir daquilo em que se acredita, começando por clarificar os seus valores pessoais; dar o exemplo, ser o modelo de comportamento que espera dos outros; alcançar o direito e o respeito para liderar através do envolvimento e acção individual directa.
- **Inspirar uma visão partilhada:** Ter uma visão do futuro, imaginar as possibilidades atractivas para toda a organização; envolver os outros numa visão comum, a partir do conhecimento profundo dos seus sonhos, esperanças, aspirações e valores.
- **Desafiar o processo:** Reconhecer boas ideias, sustentá-las e mostrar vontade de desafiar o sistema para obter novos produtos, serviços e sistemas adoptados; experimentar e correr riscos, originando constantemente pequenas vitórias e aprendendo com os erros.
- **Habilitar os outros a agir:** Promover a colaboração de todos, fomentando objectivos cooperativos e construindo confiança; valorizar os outros, partilhando poder e discipulação; utilizar a palavra «nós».
- **Encorajar o coração:** Reconhecer as contribuições, através da apreciação pela excelência individual; celebrar os valores e as vitórias, criando um espírito de comunidade.

A segunda edição do SLPI consiste em 30 afirmações, seis afirmações para medir cada uma das cinco práticas de líderes exemplares. Cada afirmação tem uma pontuação de cinco pontos numa escala tipo *Likert* (1 - Nunca, 2 - Ocasionalmente, 3 - Algumas vezes, 4 - Muitas vezes e 5 - Frequentemente) (Kouzes e Posner, 2006b, p. 14). Com esta escala, os inquiridos indicaram a frequência com que praticavam as acções descritas em cada uma das afirmações.

O questionário, com probabilidade de resposta igual para todos os inquiridos, foi administrado por correio electrónico, durante o mês de Janeiro do ano de 2009, ao universo dos alunos que frequentam o 1º e o 2º ciclos dos cursos leccionados no IPB. Dos 140 questionários recebidos, um total de 133 estavam devida e totalmente preenchidos. Os dados recolhidos foram, posteriormente, tratados recorrendo a técnicas estatísticas como a estatística descritiva, a análise da confiabilidade do questionário e a comparação de grupos, esta última, através da aplicação de testes paramétricos e não paramétricos. O tratamento e a análise de toda esta informação foram levados a cabo recorrendo ao *software* estatístico SPSS 16.0 (*Statistical Package for Social Sciences*).

5. RESULTADOS

Do Instituto Politécnico de Bragança (IPB) fazem parte 5 escolas, nomeadamente, a Escola Superior Agrária (ESA), a Escola Superior de Saúde (ESSa), a Escola Superior de Educação (ESE), a Escola Superior de Tecnologia e Gestão (ESTG) e a Escola Superior de Administração, Comunicação e Turismo de Mirandela (ESACT). Tal como já foi referido, num total de 140 questionários recebidos foram considerados para a elaboração deste estudo 133. A figura 1 mostra como está distribuída a amostra por escola, ano e ciclo. A escola mais representativa é a ESA com 28,6% dos respondentes. A maioria dos inquiridos, cerca de 80%, frequenta o 1º ciclo.

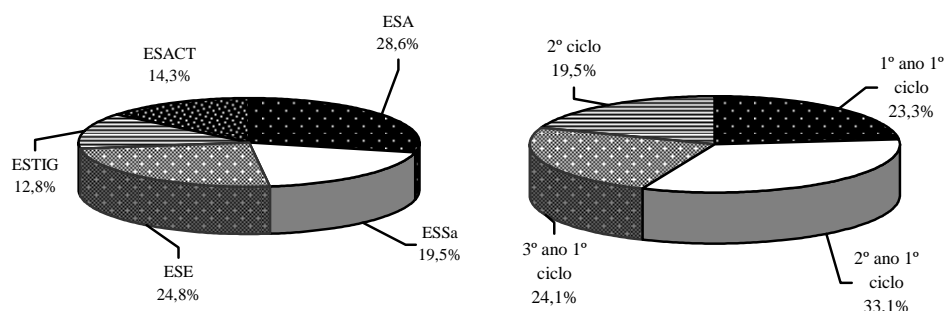


Figura 1 – Inquiridos distribuídos por escola, ano e ciclo de formação.

FONTE: Inquérito, 2009

Pela tabela 1 pode ver-se que a maioria dos respondentes é do sexo masculino e tem idade compreendida entre os 18 e os 22 anos. A média de idades dos respondentes é de 23,9 anos. Metade dos inquiridos tem abaixo de 21 anos e a outra metade tem idade acima dos 21 anos. A idade mínima e máxima registada foram de 18 e 47 anos, respectivamente.

Tabela 1 – Inquiridos distribuídos por sexo e classes etárias

| Variáveis | | IPB | |
|--------------|-----------|-----|------|
| | | N | % |
| Sexo | Feminino | 66 | 49,6 |
| | Masculino | 67 | 50,4 |
| Idade (anos) | 18-22 | 75 | 56,3 |
| | 23-27 | 23 | 17,3 |
| | >= 28 | 34 | 25,6 |
| | NR | 1 | 0,8 |

FONTE: Inquérito, 2009

Uma percentagem reduzida dos respondentes é estudante trabalhador, cerca de 26% e a maioria, 52,6%, relaciona-se com uma organização (ver figura 2).

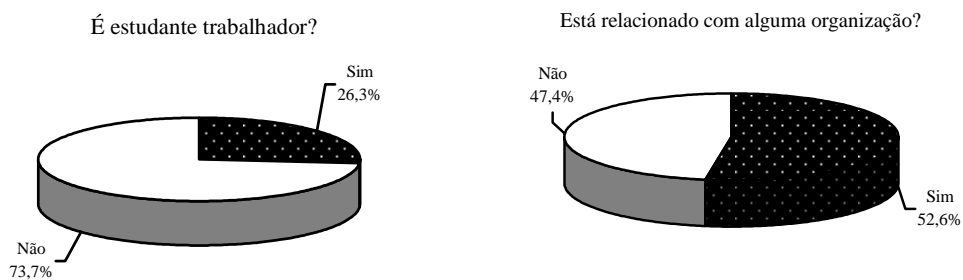


Figura 2 – Inquiridos estudantes trabalhadores relacionados com uma organização (%)

FONTE: Inquérito, 2009

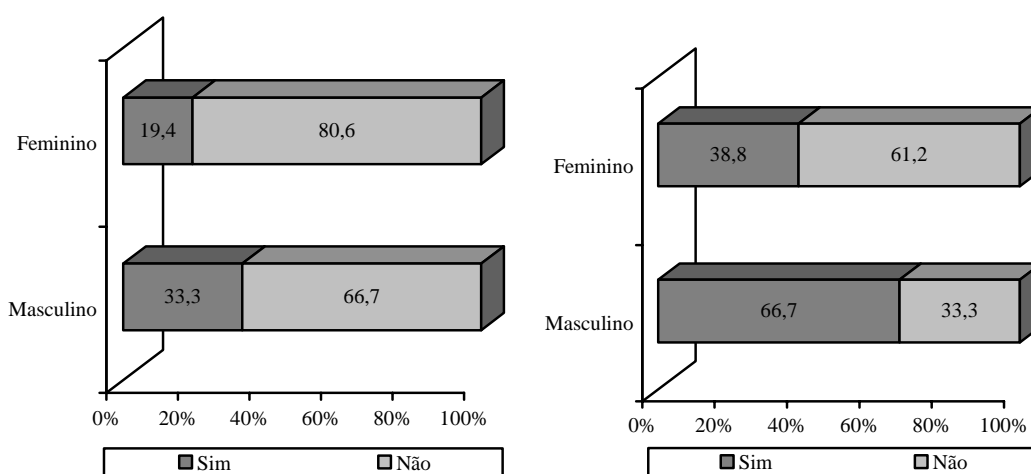


Figura 3 - Número de trabalhadores estudantes por sexo e número de inquiridos que estão ligados a uma organização, por sexo (%)

FONTE: Inquérito, 2009

Pela leitura dos resultados apresentados na figura 3 pode ver-se que são os respondentes do género masculino que em maior percentagem exercem uma actividade profissional e estão ligados a uma organização, mais de 30% e cerca de 67%, respectivamente.

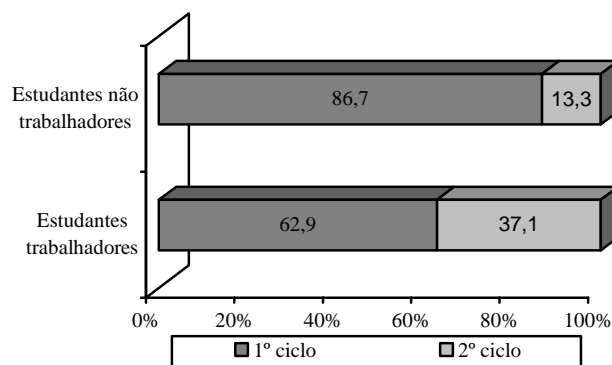


Figura 4 – Inquiridos com e sem actividade distribuídos por ciclo de formação.

FONTE: Inquérito, 2009

Existe uma maior percentagem de estudantes trabalhadores no segundo ciclo, quase o dobro em relação aos inquiridos estudantes trabalhadores no 1º ciclo. (ver figura 4). Os trabalhadores estudantes exercem uma actividade nos vários sectores da economia, no entanto, os sectores mais representativos são os serviços e a agricultura com 34,3% e 25,7%, respectivamente. Exercem a sua actividade como funcionários públicos e, fundamentalmente, como técnicos especializados (ver figura 5).

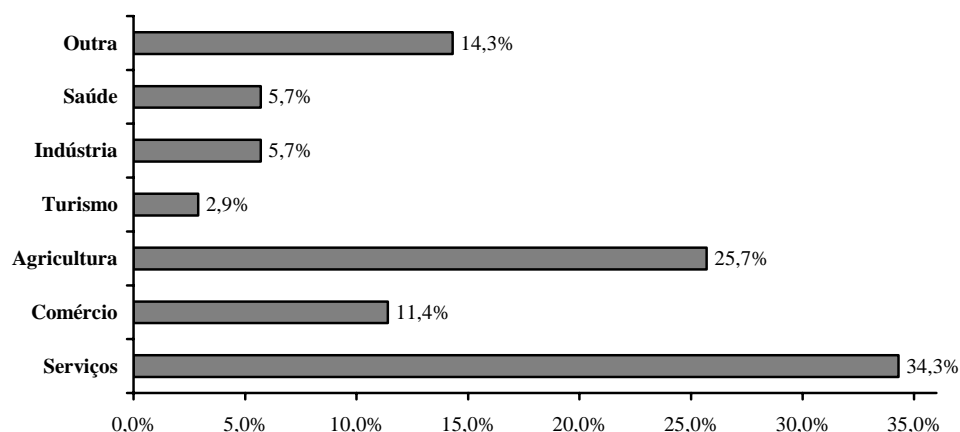


Figura 5 – Sector de actividade em que trabalham os inquiridos estudantes trabalhadores (%)
FONTE: Inquérito, 2009

As práticas de liderança, tal como já foi referido, manifestam-se segundo cinco domínios, que resultam da agregação de variáveis tal como mostra a tabela 2 que se segue:

Tabela 2 – Agregação das variáveis de acordo com o “construto” ou domínio de liderança

| Domínios | Perguntas do questionário |
|----------------------------------|---------------------------|
| 1. Modelar o caminho | 1, 6, 11, 16, 21 e 26 |
| 2. Inspirar uma visão partilhada | 2, 7, 12, 17, 22 e 27 |
| 3. Desafiar o processo | 3, 8, 13, 18, 23 e 28 |
| 4. Habilitar os outros a agir | 4, 9, 14, 19, 24 e 29 |
| 5. Encorajar o coração | 5, 10, 15, 20, 25 e 30 |

FONTE: Kouzes e Posner, 2006a

A consistência interna dos 30 itens agrupados em cinco práticas de liderança é igual a 0,903, o que na opinião de Pestana e Gageiro (2005) é excelente. O teste da confiabilidade do questionário e segundo os resultados apresentados na tabela 3 a consistência interna e o desvio padrão de cada uma das práticas de liderança provam o elevado nível de fiabilidade e validade dos dados. Para as práticas de liderança o alfa *Cronbach* varia entre 0,721 e 0,823. Por outro lado, estas dimensões explicam em 68,4% (total variância explicada) a utilização de práticas e comportamentos de liderança entre os alunos que frequentam o IPB.

Tabela 3 - Confiabilidade dos questionário de acordo com o alfa Cronbach

| Variáveis | Alfa Cronbach | Comentário* | Desvio padrão | Variância explicada |
|----------------------------|---------------|-------------|---------------|---------------------|
| Modelar o caminho | 0,725 | Razoável | 3,49 | 12,209 |
| Inspirar visão partilhada | 0,823 | Boa | 3,91 | 15,323 |
| Desafiar o processo | 0,770 | Razoável | 3,76 | 14,152 |
| Habilitar os outros a agir | 0,771 | Razoável | 3,49 | 12,158 |
| Encorajar o coração | 0,818 | Boa | 3,82 | 14,557 |

* De acordo com a classificação de Pestana e Gageiro (2005)

FONTE: Inquérito, 2009

Recorrendo ao cálculo de médias para as cinco dimensões de liderança, individualmente, a figura 6 mostra que a prática de liderança que se destaca como sendo aquela que é mais utilizada é “habilitar os outros a agir” com uma média de 23,87. Na opinião dos inquiridos quando desenvolvem alguma actividade em grupo, frequentemente, promovem a colaboração de todos, fomentam objectivos comuns e partilham o poder entre todos. Segue-se, com uma média de 23,08, a prática que se designa por “encorajar o coração”. Isto significa que os respondentes quando desempenham alguma tarefa ou actividade em grupo, valorizam as contribuições dos colegas através da sua apreciação individual e celebram as vitórias criando um espírito de colectividade.

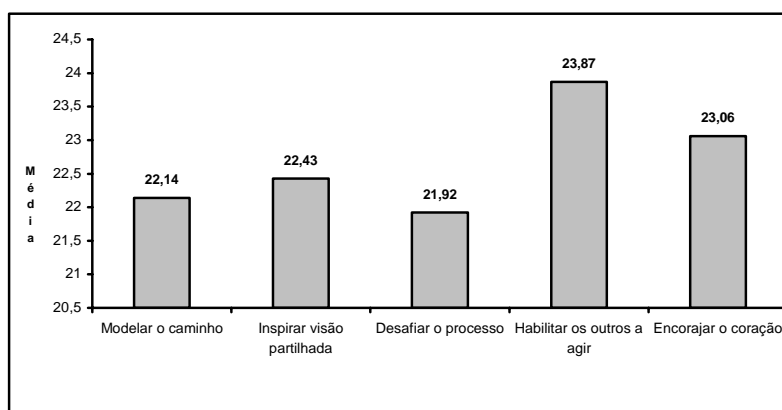


Figura 6 – Domínios de liderança

FONTE: Inquérito, 2009

Observando os resultados, da tabela 3, obtidos através da classificação de Kouzes e Posner (2006b) pode dizer-se que a percepção dos alunos do IPB relativamente às cinco práticas é moderada o que significa que em todas as práticas há aspectos a melhorar para que os alunos do IPB possam vir a tornar-se melhores líderes. Ser melhor líder implica ser eficaz em alcançar resultados, possuir elevada credibilidade; criar equipas com elevado desempenho, promover valores como a lealdade e o compromisso; aumentar os níveis de motivação; reduzir o absentismo e aumentar a participação e o envolvimento dos elementos da equipa.

Tabela 3 – Classificação das práticas de liderança dos alunos do IPB de acordo com Kouzes e Posner

| Prática | Percepção dos alunos do IPB | |
|----------------------------|-----------------------------|--------------|
| | Média | Posição IPB* |
| Modelar o caminho | 22,14 | Moderada |
| Inspirar visão partilhada | 22,43 | Moderada |
| Desafiar o processo | 21,82 | Moderada |
| Habilitar os outros a agir | 23,87 | Moderada |
| Encorajar o coração | 23,08 | Moderada |

*Tendo em conta a classificação de Kouzes e Posner (2006b): H – Elevada (Percentil igual ou superior a 70); M – Moderada (Percentil superior a 30 e inferior a 70) e L – Baixa (Percentil inferior ou igual a de 30).

FONTE: Kouzes e Posner, 2006b

Recorrendo ao cálculo das medianas para cada um dos 30 itens do questionário por prática de liderança (ver anexo 1) verifica-se que nos itens “eu sou um bom exemplo daquilo que espero das outras pessoas” e “eu despendo tempo e energia para assegurar que pessoas na nossa organização adiram a princípios e padrões que nos estabelecemos na nossa organização” da prática “modelar o caminho” 50% dos inquiridos nunca ou raramente têm estes comportamentos (mediana = 3), pelo que estes aspectos poderão ser melhorados substancialmente. Por outro lado, na prática “desafiar o processo” o comportamento “eu procuro maneira de desenvolver e desafiar as minhas competências e habilidades” é um dos menos utilizados. Nas restantes práticas de liderança, 50% dos inquiridos utilizam sempre os respectivos comportamentos (mediana = 4). Contudo os restantes 50% nunca os utilizam ou utilizam pouco. Desta forma seria importante desenvolver actividades com estes alunos, no âmbito de unidades curriculares adequadas ou em acções complementares, no sentido de melhorar os aspectos menos utilizados com o objectivo de os auxiliar a atingir uma liderança de excelência.

Também se estabeleceu como objectivo nesta investigação a verificação da existência de diferenças, estatisticamente, significativas entre o género, as classes etárias, o facto de o aluno ser ou não trabalhador, as escolas e o ano que os inquiridos frequentam.

Para verificar se existem ou não diferenças estatisticamente significativas entre grupos, na opinião de Maroco (2007) deve utilizar-se o teste paramétrico *t-Student* para comparar duas amostras independentes e o teste *One-Way ANOVA* para comparar três ou mais amostras independentes. No caso de não se verificarem os pressupostos da normalidade e da homogeneidade dos grupos poderão ser utilizados, em alternativa, os testes de *Mann-Whitney* e de *Kruskal-Wallis*, respectivamente.

Para um nível de confiança de 95%, a regra de decisão consiste em rejeitar a hipótese nula se *p-value* for inferior ao nível de significância de 5%, concluindo-se que existiam diferenças.

Pelas figuras 7 e 8 a seguir apresentadas verifica-se que, na generalidade, é o inquirido do sexo masculino, com idade mais avançada e trabalhador estudante, aquele que mais incrementa as práticas e comportamentos de liderança.

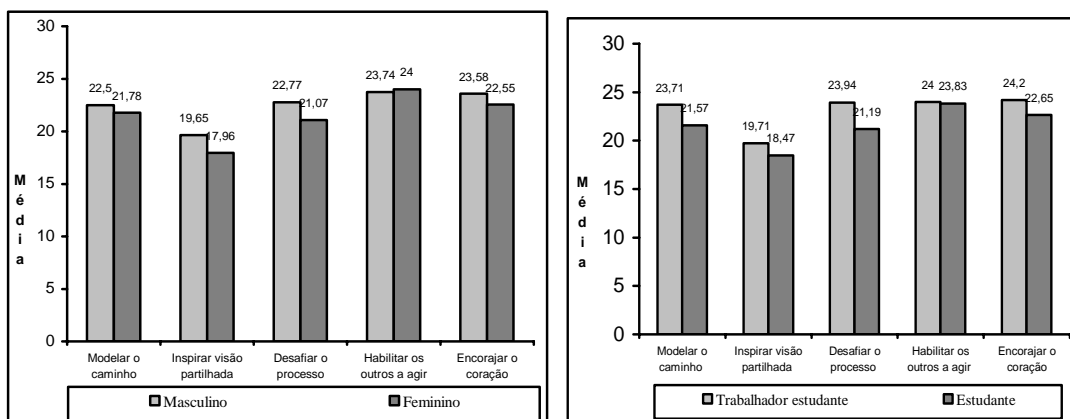


Figura 7 – Práticas de liderança por género e por estudante ou trabalhador estudante

FONTE: Inquérito, 2009

Em termos estatísticos, os testes provaram a existência de diferenças, significativas, entre o género masculino e género feminino nas dimensões “inspirar visão partilhada” (0,003) e “desafiar o processo” (0,009). Os inquiridos do sexo masculino têm mais, frequentemente, práticas e comportamentos de liderança nestes domínios com exceção das dimensões “modelar o caminho”, “habilitar os outros a agir” e “encorajar o coração” que são utilizados, com a mesma frequência, pelos dois sexos ($p\text{-value} > 5\%$).

Comparando os estudantes trabalhadores com aqueles que só estudam verifica-se que existem diferenças estatisticamente significativas em todos os domínios com exceção do domínio “habilitar os outros a agir” (0,681). Os trabalhadores estudantes têm com maior regularidade comportamentos de liderança nos domínios “modelar o caminho” (0,039); “inspirar uma visão partilhada” (0,036); “desafiar o processo” (0,000) e “encorajar o coração” (0,002) quando comparados com os inquiridos que não trabalham.

Relativamente às classes etárias verificou-se que não existiam diferenças estatisticamente significativas entre as classes etárias “18-22” e “23-27” em nenhuma das dimensões de liderança ($p\text{-value} > 5\%$). Comparando as classes “18-22”, “23-27” com a classe etária “ ≥ 28 ”, com exceção da dimensão “habilitar os outros a agir” (0,312), verificou-se que existiam diferenças, estatisticamente, significativas em todos os domínios, designadamente, “modelar o caminho” (0,001), “inspirar uma visão partilhada” (0,047), “desafiar o processo” (0,000) e “encorajar o coração” (0,020). Os estudantes com idade igual ou superior a 28 anos exercem mais frequentemente práticas e comportamentos nestes domínios de liderança.

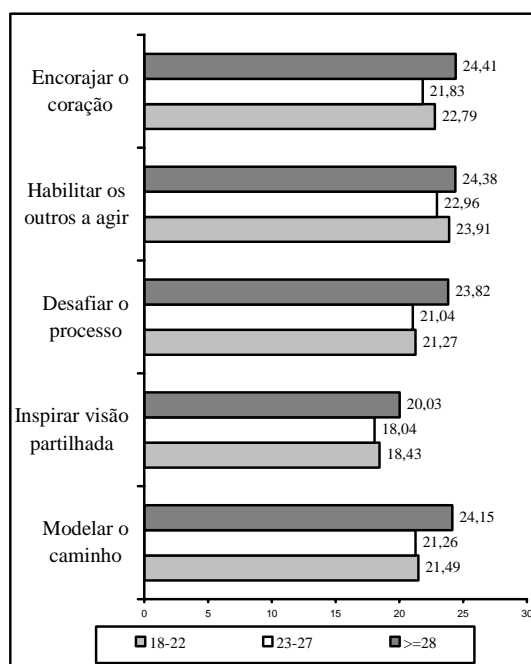


Figura 8 – Domínios de liderança por classe etária

FONTE: Inquérito, 2009

Tendo em conta a escola que o inquirido frequenta, verifica-se que a prática de liderança dominante em todas as escolas do IPB é “habilitar os outros a agir” com excepção da ESACT onde se destaca a prática “desafiar o processo”. Esta dimensão da liderança enaltece a criação de novas ideias no grupo e o indivíduo valoriza-se aprendendo com os erros e a experimentar enfrentando, na maioria das vezes, grandes riscos (ver figura 9).

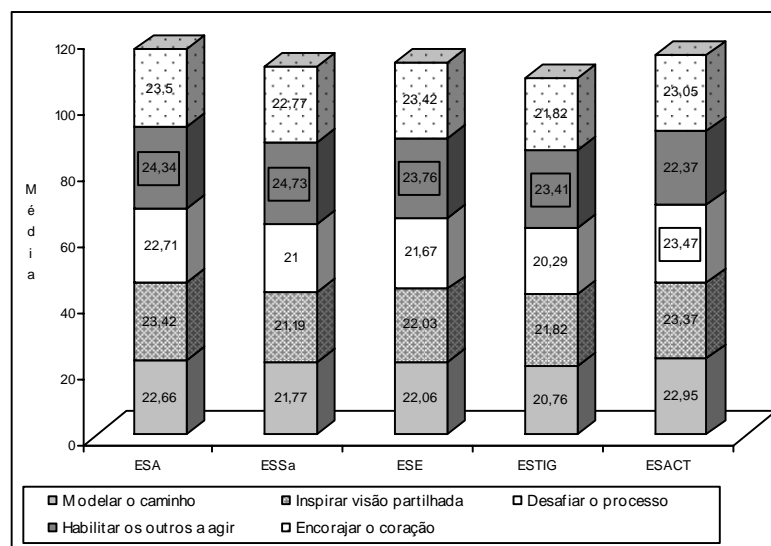


Figura 9 – Práticas de liderança por escola do IPB

FONTE: Inquérito, 2009

Testando a hipótese de que as práticas e comportamentos de liderança entre as escolas são iguais, verifica-se que apenas, existem diferenças estatisticamente significativas, na dimensão “modelar o processo” (0,041). Essas diferenças acentuam-se entre a ESACT e a ESSa (0,043); a ESACT e a ESTIG (0,017). Nesta mesma dimensão, provou-se que as diferenças permaneciam entre ESA e a ESTIG (0,035). Nas restantes dimensões a utilização de comportamentos de liderança, por parte dos alunos, foi sensivelmente o mesmo, independentemente, da escola que os inquiridos frequentavam.

6. ANÁLISE DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES

O objectivo principal desta investigação foi verificar a existência das práticas de liderança, nos alunos do Instituto Politécnico de Bragança, práticas que resultaram de pesquisas levadas a cabo por Kouzes e Posner desde os anos 80 do século passado. As práticas de liderança manifestam-se segundo cinco domínios, nomeadamente, modelar o caminho, inspirar uma visão comum, desafiar o processo, habilitar os outros a agir e encorajar o coração.

A primeira prática tenta identificar se o líder é realmente aquilo que diz ser, porque a característica mais valorizada num líder é a sua credibilidade. Supõe-se que os líderes modelam o caminho começando por clarificar os seus valores pessoais e os princípios orientadores. O líder é o modelo de comportamento que espera dos outros. É ele que deve dar o exemplo. O respeito deve ser alcançado não pela imposição dos seus valores aos seus liderados mas pelo seu envolvimento diário em acções simples que geram progresso e melhorias.

Na segunda prática “inspirar uma visão partilhada”, o líder terá de ser capaz de partilhar com os seus liderados uma visão futura para a sua organização. Esta visão, imagem de onde a organização pode estar, é partilhada por todos. Para integrar as pessoas numa visão os líderes devem conhecer muito bem os seus colaboradores. Por outro lado, os colaboradores devem estar convencidos que os seus líderes se preocupam com eles e compreendem as suas necessidades.

Na prática “desafiar o processo”, o líder é inovador e está disposto a arriscar enfrentando o desconhecido. O líder procura oportunidades para inovar, crescer e melhorar. Por outro lado, incentiva a criação e o desenvolvimento de novas ideias vindas de qualquer colaborador. O líder, o primeiro a apoiar e a adoptar a inovação, está disposto a desafiar o sistema para obter novos produtos, serviços e processos.

Na prática “habilitar os outros a agir”, o papel do líder é promover o trabalho de equipa. Os líderes ajudam a criar um clima de confiança, fomentando objectivos comuns, partilhando poder e valorizando os seus colaboradores. As pessoas sentem-se importantes e envolvem-se mais. Quando se considera que a liderança é como uma relação de confiança, as pessoas estão dispostas a correr riscos, fazem e assumem mudanças.

Por fim, a prática “encorajar o coração” trata de reconhecer se o líder tem uma atitude positiva quando os seus colaboradores estão frustrados, esgotados ou desiludidos ou mesmo quando fazem um bom trabalho. Os líderes encorajam o coração reconhecendo e apreciando o trabalho dos seus colaboradores, individualmente, celebrando os seus valores e vitórias, criando um espírito de comunidade.

Os resultados gerados pela análise de dados levaram às seguintes conclusões:

1. Das cinco práticas de liderança “habilitar os outros a agir” é a praticada pelo maior número de alunos do IPB, seguindo-se a prática “encorajar o coração”.

2. São os alunos do sexo masculino, de idade mais avançada e com estatuto de trabalhador estudante os que exercem com mais frequência as práticas de liderança analisadas.

3. Foram encontradas diferenças significativas quanto ao género: são os alunos do sexo masculino que mais praticam os comportamentos “inspirar uma visão partilhada” e “desafiar o processo”.

4. Foram também encontradas diferenças significativas entre os estudantes trabalhadores e os alunos estudantes a tempo inteiro em quatro domínios da liderança; são os estudantes trabalhadores os que mais praticam os comportamentos de liderança “modelar o caminho”, “inspirar uma visão partilhada”, “desfiar o processo” e “encorajar o coração”.

Uma das principais responsabilidades das instituições de ensino superior é preparar os futuros líderes numa sociedade cada vez mais globalizada. Deste estudo, ficou claro que são os alunos mais velhos e que estão associados a uma organização que praticam com mais frequência os comportamentos de liderança. Portanto, é indispensável que as instituições de ensino superior desenvolvam programas de liderança e que ajudem os seus alunos a identificar oportunidades para a prática e desenvolvimento da liderança em contextos sociais, organizacionais e comunitários.

Kouzes e Posner (1987, 2009), afirmam que a liderança é um conjunto de práticas observáveis e susceptíveis de aprendizagem e aperfeiçoamento. Aceitando-se esta afirmação como verdadeira, isso implica que a liderança é uma competência que pode ser aprendida e que, portanto, pode e deve ser ensinada. Assim, na sua preparação para o mercado de trabalho, os alunos universitários beneficiariam de exposição formal a teorias de liderança válidas e eficazes e de oportunidades para o desenvolvimento das capacidades pessoais.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Astin, A. (1992). *What matters in college?: Four critical years revisited*. San Francisco, CA: Jossey Bass.

Astin, A. & Astin, H. (2000). *Leadership reconsidered: Engaging higher education in social change*. Battle Creek, MI: W. K. Kellogg Foundation.

Bento, A. (2008). Desafios à liderança em contextos de mudança. In A. Mendonça & A. Bento (Org.). *Educação em Tempo de Mudança* (pp.31-54). Funchal: Grafimadeira.

Brubacher, J. & Rudy, W. (1997). *Higher education in transition: A history of american colleges and universities* (4th ed.). New Brunswick, NJ: Transition Publishers.

Cress, C., Astin, H., Zimmerman-Oster, K. & Burkhart, J. (2001). Development outcomes of College students' involvement in leadership activities. *Journal of College Student development* 42(1), 15-27.

Cooper, D., Healy, M. & Simpson, J. (1994). Student development through involvement: specific changes over time. *Journal of College Student Development* 35, 98-102.

Kouzes, J. & Posner, B. (2002). *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations* (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers

Kouzes, J. & Posner, B. (2006a). *The five practices of exemplary Student Leadership*. Pubishead by Jossey-Bass, USA.

Kouzes, J. & Posner, B. (2006b). *Student leadership practices inventory (2nd ed.)*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Kouzes, J. & Posner, B. (2009). *O desafio da liderança*. Casal de Cambra: Caleidoscópio.

Kuh, G. (1993). In their own words: What students learn outside the classroom. *American Educational Research Journal*, 30(2), 277-304.

Kuh, G. & Lund, J. (1994). What students gain from participating in student government. *New Directions for Student Services*, 66, 5-17.

Maroco, J. (2007). *Análise estatística com utilização do SPSS*. 3^a Edição. Lisboa. Edições Sílabo.

Pestana, M. & Gageiro, J. (2005). *Análise de dados para ciências sociais. A complementaridade do SPSS*. 4^a Edição. Lisboa: Edições Sílabo.

Posner, B. (2004). A leadership development instrument for college students: Updated. *Journal of College Student Development*, 45 (4), 443-456.

Spiegel, R. (1977). *Schaum's Outline and Problems of Probability and Statistics; Tradução Portuguesa: Probabilidade e Estatística*. Traduzida por Faria, A.(1978). McGraw-Hill: São Paulo.

Turrentine, C. (2001). A comparison of self-assessment and peer assessment of leadership skills. *NASPA Journal* 38(3), 262-271

ANEXO 1 – MEDIANAS POR COMPORTAMENTOS E PRÁTICAS DE LIDERANÇA
Quadro 1 - Prática de liderança: Modelar o caminho

| Item | Descrição | Mediana | |
|------|--|---------|-----|
| 1 | Eu sou um exemplo pessoal daquilo que espero das outras pessoas | 3 | 3,7 |
| 6 | Eu despendo tempo e energia para assegurar que as pessoas na nossa organização adiram aos princípios e padrões que nós estabelecemos | 3 | |
| 11 | Eu cumpro as promessas e compromissos que faço na nossa organização | 4 | |
| 16 | Eu procuro maneiras de obter <i>feedback</i> acerca da influência das minhas acções na produtividade das outras pessoas | 4 | |
| 21 | Eu construo consenso à volta do conjunto de valores que foram estabelecidos para a nossa organização | 4 | |
| 26 | Eu falo acerca dos valores e princípios que guiam as minhas acções | 4 | |

FONTE: Inquérito, 2009

Quadro 2 - Prática de liderança: Inspirar visão partilhada

| Item | Descrição | Mediana | |
|------|---|---------|-----|
| 2 | Eu olho para o futuro e comunico acerca do que acredito que nos pode afectar no futuro | 4 | 3,8 |
| 7 | Na nossa organização eu descrevo aos outros o que nós deveríamos ser capazes de atingir | 4 | |
| 12 | Eu falo com os outros para partilhar a visão do quanto melhor a nossa organização pode ser no futuro | 4 | |
| 17 | Eu falo com os outros acerca de como os seus interesses podem ser realizados ao trabalharem para um fim comum | 4 | |
| 22 | Eu fico contente e positivo quando falo acerca do que a nossa organização aspira atingir | 4 | |
| 27 | Eu falo com convicção acerca dos importantes propósitos e significado do que estamos a fazer | 4 | |

FONTE: Inquérito, 2009

Quadro 3 - Prática de liderança: Desafiar o processo

| Item | Descrição | Mediana | |
|------|---|---------|-----|
| 3 | Eu procuro diferentes maneiras para desenvolver e desafiar as minhas competências e habilidades | 4 | 3,7 |
| 8 | Eu procuro maneiras para que outros possam tentar novas ideias e métodos | 3 | |
| 13 | Eu mantenho-me actualizado em eventos e actividades que possam afectar a nossa organização | 4 | |
| 18 | Quando as coisas não correm como o esperado pergunto “O que podemos aprender com esta experiência?” | 4 | |
| 23 | Eu asseguro que se estabeleçam objectivos e se façam planos específicos para os projectos que iniciamos | 4 | |
| 28 | Eu tomo a iniciativa de experimentar novas formas de fazer as coisas na nossa organização | 4 | |

FONTE: Inquérito, 2009

Quadro 4 - Prática de liderança: Habilitar os outros a agir

| Item | Descrição | Mediana | |
|------|---|---------|-----|
| 4 | Eu incentivo relações de cooperação em vez de competição entre as pessoas com quem trabalho | 4 | 4,2 |
| 9 | Eu escuto com atenção os diversos pontos de vista | 4 | |
| 14 | Eu trato os outros com dignidade e respeito | 5 | |
| 19 | Eu apoio as decisões que outras pessoas tomar por sua iniciativa na nossa organização | 4 | |
| 24 | Eu dou aos outros grande liberdade e poder de escolha na forma de fazerem o seu trabalho | 4 | |
| 29 | Eu dou oportunidades aos outros para que tomem responsabilidades de liderança | 4 | |

FONTE: Inquérito, 2009

Quadro 5 - Prática de liderança: Encorajar o coração

| Item | Descrição | Mediana | |
|------|---|---------|-----|
| 5 | Eu elogio as pessoas pelo trabalho bem feito | 4 | 3,8 |
| 10 | Eu encorajo os outros enquanto trabalham em actividades e programas na nossa organização | 4 | |
| 15 | Eu dou apoio às pessoas na nossa organização e exprimo apreciação pelas suas contribuições | 4 | |
| 20 | Eu procuro reconhecer publicamente as pessoas que demonstram compromisso com os nossos valores | 4 | |
| 25 | Eu encontro maneiras de celebrarmos sucessos alcançados | 4 | |
| 30 | Eu asseguro que as pessoas na nossa organização sejam criativamente reconhecidas pelas suas contribuições | 4 | |

FONTE: Inquérito, 2009