

**Comunicação para o Eixo 4: Espaços públicos da educação na dimensão das políticas de formação e do trabalho docente.**

**AS DIMENSÕES E PRÁTICAS DE LIDERANÇA DOS PROFESSORES/ ALUNOS LUSO-BRASILEIROS DO ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO COMPARATIVO**

**Maria Isabel Barreiro Ribeiro<sup>1</sup> & António V. Bento<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Equiparada a Professora Adjunta do Instituto Politécnico de Bragança

Centro de Investigação de Montanha

Campus de S. Apolónia, Apartado 1038

5301-854 Bragança - Portugal

Telefone: 273303310; Fax: 273325405; Email: [xilote@ipb.pt](mailto:xilote@ipb.pt)

<sup>2</sup>Professor Auxiliar da Universidade da Madeira

Campus Universitário da Penteada

9000-390 Funchal - Portugal

Email: [bento@uma.pt](mailto:bento@uma.pt)

## RESUMO

A liderança não é uma característica inata nem exclusiva de uma determinada cultura. Ela existe e desenvolve-se em todos os patamares sociais, em todas as culturas e até em todas as profissões. Contudo, as práticas e os comportamentos de liderança podem ter características específicas em determinadas culturas, profissões e mesmo países. Neste sentido, foi levado a efeito um estudo de investigação comparativo com o objectivo de avaliar o nível da frequência das práticas de liderança em alunos que frequentam o mestrado ou a pós-graduação na área das ciências da educação em dois países, Brasil e Portugal. Na investigação realizada foi seleccionada uma amostra não probabilística por conveniência constituída por 132 inquiridos, 79 dos quais naturais do Brasil e os restantes 53 naturais de Portugal. Na recolha de dados foi utilizado o *Student Leadership Practices Inventory* (SLPI), um instrumento desenvolvido por Kouzes e Posner (1988) que avalia as práticas de liderança e as classifica em cinco domínios: a) modelar o caminho; b) inspirar uma visão partilhada; c) desafiar o processo; d) habilitar os outros a agir; e, e) encorajar o coração. O questionário foi aplicado no Brasil em Julho de 2009 e em Portugal na 2ª quinzena de Janeiro de 2010. Em ambos os países o questionário foi administrado em contexto de sala de aula. Os resultados mostram que, independentemente do país de onde são naturais os inquiridos, as práticas de lideranças utilizadas são por ordem de frequência, “habilitar a agir” (Média=26,3; DP=2,31), “encorajar o vontade” (Média= 25,6; DP=2,71), “modelar o caminho” (Média=24,4; DP=2,72), “inspirar uma visão” (Média= 24,2; DP=2,97) e “desafiar o processo” (Média=24,0; DP=2,84), em todos os domínios a frequência das práticas de liderança é elevada com excepção, da prática “modelar o caminho”, que é moderada. Tendo em conta o país de origem dos inquiridos registaram-se diferenças estatisticamente significativas em todos os domínios das práticas de liderança, demonstrando-se que são os respondentes brasileiros que registam os melhores resultados. Isto significa que estes inquiridos utilizam com maior frequência as práticas de liderança em qualquer um dos cinco domínios. Por outro lado, provou-se existirem diferenças estatisticamente significativas nos domínios “desafiar o processo” e “habilitar a agir” entre as classes etárias. São os inquiridos com idade igual ou superior a 36 anos que mais usam estas práticas. Por fim, verificou-se que a prática de liderança “desafiar o processo” é mais utilizada pelos inquiridos com mais tempo de serviço ( $\geq 20$  anos).

**Palavras-chave:** Liderança; Práticas de liderança; Professores; *Student Leadership Practices Inventory (SLPI)*.

## 1. INTRODUÇÃO

A liderança é o processo de influenciar e apoiar outras pessoas para que elas trabalhem com entusiasmo na obtenção de determinados objectivos. A liderança é, portanto, um factor importante que ajuda o indivíduo ou um grupo de indivíduos a identificar as metas, para então motivá-los e ajudá-los na conquista dessas mesmas metas. Os três ingredientes mais importantes na definição de liderança são influência/apoio, esforço voluntário e a conquista de metas. Sem a liderança, qualquer organização social e duma maneira muito particular, as organizações escolares, seria apenas uma confusão de pessoas e equipamentos, do mesmo modo que uma orquestra sem o seu maestro seria apenas um conjunto de músicos e instrumentos musicais.

Na análise da liderança, devem considerar-se duas perspectivas importantes: a) a exigência das pessoas em relação aos seus líderes, e, b) o que realmente as organizações necessitam; estas duas perspectivas foram combinadas num conjunto de cinco comportamentos, identificados por Kouzes & Posner (2008), dois importantes autores actuais da área da liderança. Assim, os melhores líderes: a) *Desafiam o processo*: desafiam crenças e práticas convencionais e criam a mudança; b) *Inspiram uma visão partilhada*: apelam aos valores das pessoas e motivam-nas no sentido de se responsabilizarem numa missão importante; c) *Incentivam os outros a agir*: dão aos outros acesso à informação e dão-lhes o poder de realizarem o seu máximo potencial; d) *Modelam o caminho*: Não dizem apenas às pessoas o que é preciso fazer, eles são exemplos vivos dos ideais nos quais acreditam; e) *Encorajam o coração*: Mostram apreciação, distribuem prémios e usam várias abordagens para motivar as pessoas em modos positivos.

Neste sentido, o objectivo primordial deste estudo de investigação é avaliar o nível de frequência das práticas de liderança de dois grupos de alunos/professores que frequentam o mestrado e a pós-graduação na área das Ciências da Educação em dois países (Brasil e Portugal). Consequentemente, foram formuladas as seguintes hipóteses: H<sub>01</sub>: As práticas de liderança são utilizadas com a mesma frequência por todos os inquiridos, independentemente, da nacionalidade; H<sub>02</sub>: Os professores do género feminino quando comparados com os professores do género masculino utilizam com a mesma frequência as práticas de liderança; H<sub>03</sub>: Não existem diferenças entre

as classes etárias relativamente à frequência de utilização das práticas de liderança; e, H<sub>04</sub>: As práticas de liderança são utilizadas com a mesma frequência, por todos os professores, independentemente, do tempo de serviço.

Assim, neste artigo de investigação são comparadas duas amostras de professores de duas culturas diferentes (Brasileira e Portuguesa) tendo em atenção o modelo de liderança desenvolvido por Kouzes & Posner (2006b) conhecido pelas Práticas de Liderança.

Kouzes & Posner (2009) propõem que a liderança se encontra no dia-a-dia de todas as pessoas. Afirmam eles:

*A liderança não tem a ver com poder ou autoridade organizacional. Não tem a ver com fama ou fortuna. Não tem a ver com o nome da família. Não tem a ver com ser-se director-geral, presidente, general ou primeiro-ministro. A liderança tem a ver com relacionamentos, com credibilidade e com aquilo que se faz (pp-369-370).*

A liderança na perspectiva dos grandes homens há muito que está ultrapassada; essa perspectiva de liderança focou-se nos líderes individuais e tentou determinar as características pessoais (traços) que os grandes líderes possuíam. Esta perspectiva assume a existência de uma personalidade de liderança e assume, também, que os líderes nascem e não são feitos. A perspectiva de Kouzes & Posner (2008, 2009) é diferente no aspecto em que se assume que qualquer pessoa pode atingir o seu máximo potencial de liderança e pode obter formação para melhorá-la. Segundo Raelin (2004), o investimento que se faz na formação da liderança atinge cerca de 50 biliões de dólares anualmente. Entre 1904 e 1948, mais de 100 estudos sobre características ou traços de líderes foram conduzidos (Stogdill, 1948). A partir dos fins da década de 40 e início da 50, os académicos concluíram que não é necessário um conjunto específico de características ou traços para que uma pessoa se torne num líder de sucesso. Pelos meados dos anos 70, emergiu um ponto de vista mais equilibrado: embora nenhuns traços garantam liderança de sucesso, certas características são potencialmente importantes. A perspectiva actual é que algumas características de personalidade – muitas das quais não é necessário serem inatas, mas que se podem adquirir – realmente distinguem os líderes de sucesso das outras pessoas (Kirkpatrick & Loke, 1991). Essas características são: ambição, motivação para a liderança, integridade, conhecimento do área de intervenção, sensibilidade para as necessidades e objectivos dos outros e capacidade para ajustar o estilo de liderança de acordo com as situações (Zaccaro, Foti & Kenny, 1991; Goleman, 2000).

## 2. MÉTODO

### *Participantes*

Foi seleccionada uma amostra não probabilística por conveniência constituída por 132 professores que frequentavam, nos anos lectivos 2008-2009 e 2009 -2010, um mestrado ou uma pós-graduação na área das Ciências da Educação em três Instituições Superiores de dois países, Portugal e Brasil. O quadro 01 mostra como estão distribuídos os inquiridos tendo em conta o país, a região de origem, o sexo, as classes etárias e o tempo de serviço em classes.

### **Quadro 01**

#### **Distribuição dos inquiridos por país, região, sexo, idade e tempo de serviço**

<b>Variáveis</b>	<b>Frequência Absoluta (N=132)</b>	<b>Frequência relativa (%)</b>
<b>País</b>		
Portugal	53	40
Brasil	79	60
<b>Região</b>		
Madeira	53	40
Fortaleza	61	46
Recife	18	14
<b>Sexo</b>		
Masculino	16	12
Feminino	116	88
<b>Classes etárias</b>		
≤35 anos	41	31
36-45 anos	50	38
≥46 anos	40	30
NR	1	1
<b>Tempo Serviço</b>		
≤10 anos	49	37
11-20 anos	55	42
>20 anos	27	20
NR	1	1

Verifica-se pela leitura do quadro 01 que 60% dos respondentes são Brasileiros e 40% são Portugueses, são na sua maioria do sexo feminino, com idade superior a 35 anos e com mais de 11 anos de tempo de serviço.

### *Instrumento*

Para a recolha de dados foi utilizado o *Student Leadership Practices Inventory* (SLPI) um instrumento desenvolvido por Kouzes & Posner (2006b) instrumento de 30 itens que avalia as práticas de liderança e as distribui em cinco grandes domínios assim definidos:

1. **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.
2. **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.
3. **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.
4. **Habilitar os outros a agir:** Promover a colaboração de todos, fomentando objectivos cooperativos e construindo confiança; valorizar os outros, partilhando poder e discrição; utilizar a palavra «nós».
5. **Encorajar o coração:** Reconhecer as contribuições, através da apreciação pela excelência individual; celebrar os valores e as vitórias, criando um espírito de comunidade.

As práticas de liderança que se manifestam segundo cinco domínios resultam da agregação de variáveis tal como mostra o quadro 02 que se segue:

## Quadro 02

### Agregação das afirmações do questionário de acordo com a prática de liderança

<b>1. Modelar o caminho</b>
1. Eu sou um exemplo pessoal daquilo que espero das outras pessoas 6. Eu despendo tempo e energia para assegurar que as pessoas na nossa organização adiram aos princípios e padrões que nós estabelecemos 11. Eu cumprio as promessas e os compromissos que faço na nossa organização 16. Eu procuro maneiras de obter <i>feedback</i> acerca da influência das minhas acções na produtividade das outras pessoas 21. Eu construo consenso à volta do conjunto de valores que foram estabelecidos para a nossa organização 26. Eu falo acerca dos valores e princípios que guiam as minhas acções
<b>2. Inspirar uma visão partilhada</b>
2. Eu olho para o futuro e comunico acerca do que acredito que nos afectará 7. Eu descrevo aos outros na nossa organização o que nós deveríamos ser capazes de atingir 12. Eu falo com os outros para partilhar a visão do quanto melhor a nossa organização possa ser no futuro 17. Eu falo com os outros acerca de como os seus interesses podem ser realizados ao trabalharem para um fim comum 22. Eu fico contente e positivo quando falo acerca do que a nossa organização aspira atingir 27. Eu falo com convicção acerca dos importantes propósitos e significado daquilo que estamos fazendo
<b>3. Desafiar o processo</b>
3. Eu procuro diferentes maneiras para desenvolver e desafiar as minhas competências e habilidades 8. Eu procuro diferentes maneiras para desenvolver e desafiar as minhas competências e habilidades 13. Eu mantenho-me actualizado em eventos e actividades que possam afectar a nossa organização 18. Quando as coisas não correm como o esperado pergunto “O que podemos aprender com esta experiência?” 23. Eu asseguro que estabeleçamos objectivos e façamos planos específicos para os projectos que nós iniciamos 28. Eu tomo a iniciativa em experimentar maneiras das coisas que nós podemos fazer na nossa organização
<b>4. Habilitar os outros a agir</b>
4. Eu incentivo relações de cooperação em vez de competição entre as pessoas com quem trabalho 9. Eu escuto com atenção diversos pontos de vista 14. Eu trato os outros com dignidade e respeito 19. Eu apoio as decisões que outras pessoas tomam por sua iniciativa na nossa organização 24. Eu dou aos outros grande liberdade e poder de escolha na forma de fazerem o seu trabalho 29. Eu dou oportunidades aos outros para que tomem responsabilidades de liderança
<b>5. Encorajar o coração</b>
5. Eu elogio as pessoas pelo trabalho bem feito 10. Eu encorajo os outros enquanto trabalham em actividades e programas na nossa organização 15. Eu dou apoio às pessoas na nossa organização e exprimo apreciação pelas suas contribuições 20. Eu procuro reconhecer publicamente as pessoas que demonstram compromisso com os nossos valores 25. Eu encontro maneiras de celebrarmos sucessos alcançados 30. Eu asseguro que as pessoas na nossa organização sejam criativamente reconhecidas pelas suas contribuições

FONTE: Kouzes & Posner, 2006a

Cada variável independente tem uma unidade de medida de cinco pontos numa escala tipo *Likert* (1 – Nunca; 2 – Ocasionalmente; 3 - Algumas vezes; 4 - Muitas vezes; e, 5 - Frequentemente) (Kouzes & Posner, 2006b). Com esta escala, os inquiridos indicaram a frequência com que praticavam os comportamentos descritos em cada uma das afirmações.

Nesta perspectiva, foram formuladas as seguintes hipóteses para este estudo:

H<sub>01</sub>: As práticas de liderança são utilizadas com a mesma frequência por todos os inquiridos, independentemente, da nacionalidade.

H<sub>02</sub>: Os professores do género feminino quando comparados com os professores do género masculino utilizam com a mesma frequência as práticas de liderança.

H<sub>03</sub>: Não existem diferenças significativas entre as classes etárias relativamente à frequência de utilização das práticas de liderança.

H<sub>04</sub>: Não existem diferenças significativas nas práticas de liderança utilizadas quanto ao tempo de serviço.

### *Procedimentos*

A recolha de dados realizou-se no Brasil em Junho de 2009 e em Portugal na 2<sup>a</sup> quinzena de Janeiro de 2010. O questionário foi auto-administrado em contexto de sala de aula sob a supervisão de um professor/investigador, o qual estava disponível para esclarecer qualquer dúvida. Antes do preenchimento do questionário os alunos foram informados que a resposta ao questionário era voluntária, confidencial e anónima. O tempo total de preenchimento do questionário foi de cerca de 10 minutos. O programa informático utilizado para editar e tratar os dados foi o SPSS 16.0 (*Statistical Package for Social Sciences*). Recorreu-se à a) estatística descritiva para caracterizar a amostra; b) análise da confiabilidade do questionário para analisar a consistência das respostas. c) aplicação dos testes estatísticos *t-Student* e *One-Way ANOVA* para comparar a frequência da utilização das práticas de liderança entre os dois grupos independentes (País: Portugal e Brasil; Sexo: masculino e feminino) e entre três grupos independentes (classes etárias:  $\leq 35$  anos; 36-45 anos;  $\geq 46$  anos e classes do tempo de serviço:  $\leq 10$  anos; 11-20 anos e  $> 20$  anos). Antes da utilização dos testes paramétricos foi testada a normalidade dos dados e a homogeneidade das variâncias através dos testes de Kolmogorov-Smirnov e Levene, respectivamente. Foi considerado um nível de significância de 5%.

### 3. RESULTADOS

Tal como mostra o quadro 03, a consistência interna dos 30 itens agrupados em cinco práticas de liderança é igual a 0,885. Para as práticas de liderança o *Alpha Cronbach* varia entre 0,705 e 0,785. A consistência interna e o desvio padrão de cada uma das práticas de liderança provam o nível razoável de fiabilidade e a validade dos dados (Pestana & Gageiro, 2005). A concentração das respostas em relação à média é razoável e é sensivelmente a mesma em todas as práticas de liderança.

O primeiro objectivo desta investigação é analisar o nível de frequência de utilização das cinco práticas de liderança por parte dos professores inquiridos. Assim, verifica-se pela leitura do quadro 03 que a prática de liderança mais utilizada é “habilitar a agir” (Média=26,3; DP=2,31), seguem-se, por frequência de utilização, as práticas “encorajar o coração” (Média=25,6; DP=2,71), “modelar o caminho” (Média=24,4; DP=2,72), “inspirar uma visão” (Média= 24,2; DP=2,97) e “desafiar o processo” (Média=24,0; DP=2,84).

#### Quadro 03

**Medidas de tendência central e de dispersão (média e desvio padrão), consistência interna (*alpha cronbach*) das práticas de liderança**

Práticas	Média	Desvio Padrão (DP)	Classificação da frequência das Práticas*	<i>Alfa Cronbach</i>
<b>Modelar o caminho</b>	24,4	2,72	Moderada	0,769
<b>Inspirar uma visão</b>	24,2	2,97	Elevada	0,705
<b>Desafiar o processo</b>	24,0	2,84	Elevada	0,762
<b>Habilitar a agir</b>	26,3	2,31	Elevada	0,785
<b>Encorajar o coração</b>	25,6	2,71	Elevada	0,780

\*Classificação de acordo com Kouzes & Posner (2006a)

Na opinião dos inquiridos quando desenvolvem alguma actividade em grupo procuram promover a colaboração de todos, fomentar objectivos comuns e partilhar o poder entre todos. Por outro lado, os professores 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.

O quadro 04 e as figuras 01, 02 e 03, apresentam os resultados dos testes das hipóteses formuladas nesta investigação. Os testes estatísticos provam existir diferenças significativas entre os professores Portugueses e Brasileiros no que diz respeito à frequência de utilização das cinco práticas de liderança. São os professores Brasileiros os que mais utilizam estas práticas no âmbito da sua vida familiar e actividade profissional (ver quadro 04).

#### Quadro 01

##### Práticas de liderança por país

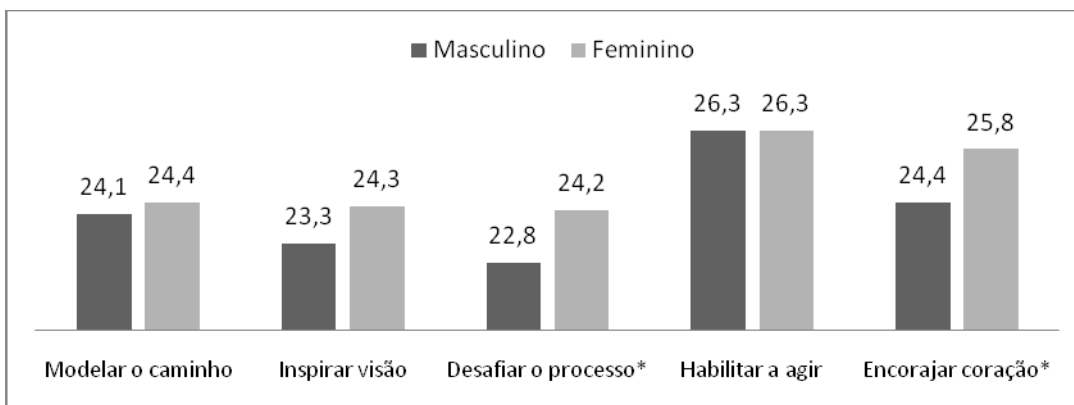
Práticas	Médias		Desvio Padrão		<i>t-Student</i>
	Brasil	Portugal	Brasil	Portugal	<i>p-value</i>
<b>Modelar o caminho</b>	24,9	23,6	2,66	2,66	0,010*
<b>Inspirar uma visão</b>	24,6	23,1	2,95	2,70	0,001*
<b>Desafiar o processo</b>	25,5	23,2	2,71	2,84	0,006*
<b>Habilitar a agir</b>	26,9	25,5	2,15	2,30	0,001*
<b>Encorajar o coração</b>	26,2	24,8	2,41	2,96	0,009*

\* Existem diferenças, estatisticamente, significativas para um nível de significância de 0,05

Tendo em conta o género verificam-se diferenças nas práticas de liderança “desafiar o processo” ( $p\text{-value}=0,040$ ) e “encorajar o coração” ( $p\text{-value}=0,036$ ). Verifica-se que estes comportamentos estão mais desenvolvidos no professor do género feminino (ver figura 01). A mulher é mais inovadora e está disposta a arriscar enfrentando o desconhecido. Procura oportunidades para inovar, crescer e melhorar. Por outro lado, incentiva a criação e o desenvolvimento de novas ideias vindas de qualquer colaborador. É a primeira a apoiar e a adoptar a inovação, está disposta a desafiar o sistema para obter novos produtos, serviços e processos. É também a mulher líder que tem uma atitude mais positiva quando os seus colaboradores estão frustrados, esgotados ou desiludidos. A mulher líder encoraja, mais frequentemente, o coração reconhecendo e apreciando o trabalho dos seus colaboradores, individualmente, celebrando os seus valores e vitórias, criando um espírito de comunidade.

**Figura 01**

**Média das práticas de liderança por gênero**

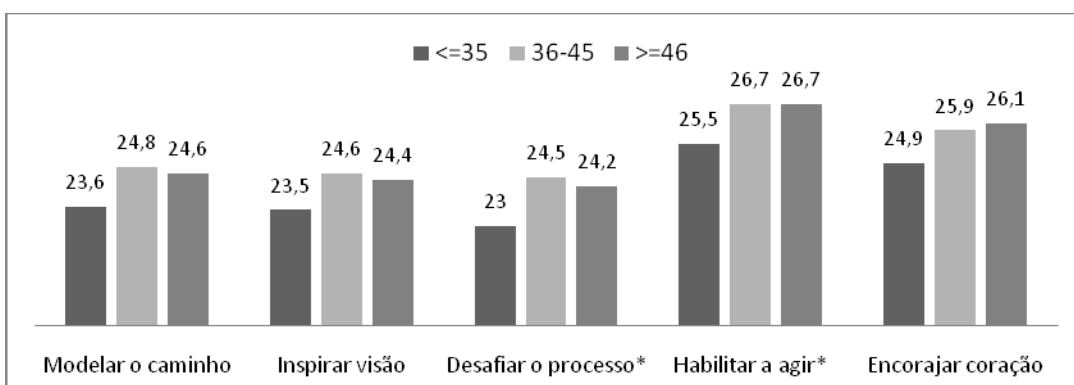


\* Existem diferenças, estatisticamente, significativas para um nível de significância de 0,05

Quando se tem em conta a idade, os resultados dos testes provam a existência de diferenças estatisticamente significativas nas práticas de liderança “desafiar o processo” ( $p\text{-value}=0,027$ ) e “habilitar a agir” ( $p\text{-value}=0,035$ ). Pode dizer-se que estas competências estão mais desenvolvidas nos professores com idade igual ou superior a 36 anos (ver figura 02).

**Figura 02**

**Média das práticas de liderança por idade**

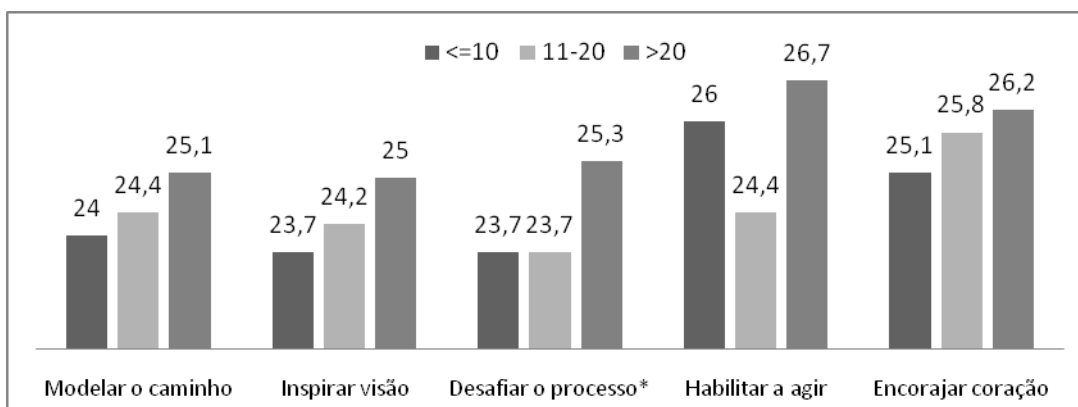


\* Existem diferenças, estatisticamente, significativas para um nível de significância de 0,05

Por fim, tendo em conta o tempo de serviço revelaram-se diferenças na prática de liderança “desafiar o processo” ( $p\text{-value}=0,041$ ). São os professores com mais anos de serviço (>20 anos) que mais praticam este comportamento. São estes que mais frequentemente estão disposto a arriscar (ver figura 03).

Figura 03

Média das práticas de liderança por tempo de serviço



\* Existem diferenças, estatisticamente, significativas para um nível de significância de 0,05

#### 4. DISCUSSÃO

Participaram neste estudo 132 professores, dos quais 53 têm nacionalidade Portuguesa (40%) e 79 têm nacionalidade Brasileira (60%), sendo a grande maioria do sexo feminino (88%). Tendo em conta a idade, verifica-se a predominância do intervalo de idades dos 36 aos 45 anos com 50%, seguindo-se a classe etária que inclui os indivíduos com idade inferior ou igual a 35 anos com 31%, e, por fim, a classe etária dos inquiridos com 46 ou mais anos com 40% do total de respostas. Em termos de tempo de serviço, verifica-se que a maioria dos inquiridos tem entre 11 a 20 anos (55%).

Na recolha de dados foi utilizado o *Student Leadership Practices Inventory* (SLPI), um instrumento que na opinião de Field & Herold (1997) proporciona informação aos indivíduos sobre as debilidades nos seus comportamentos de liderança. Antes da leitura dos resultados que dizem respeito às práticas de liderança, testou-se a fiabilidade e a validade do questionário. A consistência interna dos 30 itens agrupados em cinco práticas de liderança é igual a 0,885. O *alpha Cronbach*, para as práticas de liderança, varia entre 0,705 e 0,785, superando o valor 0,7, o mínimo recomendado por Nunnally (1978).

Determinando a frequência do uso das cinco práticas de liderança, a mais frequentemente utilizada é “habilitar a agir” (Média=26,3; DP=2,31), seguem-se, por frequência de utilização,

as práticas “encorajar o coração” (Média=25,6; DP=2,71), “modelar o caminho” (Média=24,4; DP=2,72), “inspirar visão” (Média=24,2; DP=2,97) e “desafiar o processo” (Média=24,0; DP=2,84). De acordo com a classificação de Kouzes & Posner (2006b) o nível de frequência de utilização das práticas de liderança é elevado, com excepção da prática de liderança, “modelar o caminho” que registou um nível moderado. Face a estes resultados, pode caracterizar-se o professor como um líder que promove o trabalho de equipa, que ajuda a criar um clima de confiança, fomentando objectivos comuns, partilhando poder e valorizando os seus colaboradores. Desta forma, as pessoas sentem-se importantes e envolvem-se mais. É o tipo de líder que estabelece uma relação de confiança com as pessoas fazendo com que estejam dispostas a correr riscos, a fazer e a assumir mudanças.

Testando a hipótese nula  $H_{01}$  verifica-se que existem diferenças, estatisticamente significativas, entre as duas nacionalidades no que concerne às cinco práticas de liderança. Os inquiridos de nacionalidade brasileira utilizam estas práticas mais frequentemente.

Testando a hipótese nula  $H_{02}$  verifica-se a existência de diferenças entre géneros nas práticas de liderança “desafiar o processo” ( $p\text{-value}=0,040$ ) e “encorajar o coração” ( $p\text{-value}=0,036$ ), sendo estas práticas mais utilizadas pelo género feminino. Em relação às restantes práticas parecem ser utilizadas com a mesma frequência, independentemente, do género.

Comparando as classes etárias e o tempo de serviço relativamente à utilização das práticas de liderança ( $H_{03}$  e  $H_{04}$ ) prova-se que a dimensão “desafiar o processo” está mais desenvolvida nos indivíduos com idade igual ou superior a 36 anos e com mais anos de experiência profissional (>20 anos de tempo de serviço).

## 5. CONCLUSÕES

O objectivo primordial desta investigação foi o de identificar e comparar as práticas de liderança em dois grupos de professores/alunos pós-graduandos de dois países diferentes (Brasil e Portugal). Práticas essas que resultaram de pesquisas levadas a cabo por Kouzes & 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”.

Liderar é o processo de influenciar e apoiar os outros para que eles trabalhem entusiasticamente em direcção à conquista de objectivos. Este processo não é apenas

determinado por traços que oferecem o potencial para a liderança, mas também por certos tipos de comportamento. Kouzes & Posner (2008, 2009) identificaram e estudaram esses comportamentos e práticas de liderança.

Neste estudo, os testes estatísticos provam existir diferenças significativas entre os professores Portugueses e Brasileiros no que diz respeito à frequência de utilização das cinco práticas de liderança. São os professores Brasileiros os que mais utilizam estas práticas no âmbito da sua vida familiar e actividade profissional.

Verificou-se, também, a existência de diferenças entre os géneros nas práticas de liderança “desafiar o processo” e “encorajar o coração”, sendo estas práticas mais utilizadas pelo género feminino. Na comparação entre as classes etárias e o tempo de serviço relativamente à utilização das práticas de liderança, provou-se que a dimensão “desafiar o processo” está mais desenvolvida nos indivíduos com idade igual ou superior a 36 anos e com mais anos de experiência profissional (>20 anos de tempo de serviço).

Tem sido estudada a diferença de estilos de liderança entre as sociedades de tipo individualista e as de tipo colectivo (Triandis, 1993). A liderança pode ser perspectivada de acordo com um estilo orientado para as relações ou um estilo orientado para as tarefas (Bento, 2008). Nas sociedades de tipo individualista, a liderança centra-se mais nas tarefas que nas relações. Neste estudo, podemos aventar a hipótese de que a sociedade brasileira, porque é mais socializada nas relações, o que corresponde às práticas de liderança: “inspirar uma visão partilhada”, “encorajar o coração” e “habilitar os outros a agir”, as diferenças significativas encontradas entre a amostra Brasileira e Portuguesa podem encontrar aqui a sua justificação; contudo, esta hipótese terá de ser confirmada em futuro estudos e com amostras mais alargadas.

Como conclusão geral, pode inferir-se que os Portugueses são mais propensos ao exercício da liderança orientado para as tarefas; ao contrário, os Brasileiros são mais orientados para as relações; esta seria, como já foi afirmado, uma hipótese para se analisar e confirmar ou não em futuros estudos de investigação.

## **REFERÊNCIAS**

Field, D. & Herold, D. (1997). Using the leadership practices inventory to measure transformational and transactional leadership. *Educational and Psychological Measurement*, 57 (4), 569-579.

- Bento, A. (2008). Liderança contingencial: Os estilos de liderança de um grupo de professores do Ensino Básico e Secundário. In A. Mendonça & A. Bento (Org.). *Educação em tempo de mudança* (pp.129-137). Funchal: Grafimadeira.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*. March- April, pp. 78-90.
- Kirkpatrick, S. & Locke, E. (1991). Leadership: Do traits matter?. *The Executive*, 5, pp. 48-60.
- Kouzes, J. & Posner, B. (2006a). *The five practices of exemplary Student Leadership*. Published by Jossey-Bass, USA.
- Kouzes, J. & Posner, B. (2006b). *Student leadership practices inventory (2<sup>nd</sup> ed.)*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kouzes, J. & Posner, B. (2008). *O novo desafio da liderança: A fonte mais confiável para quem deseja aperfeiçoar sua capacidade de liderança*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Kouzes, J. & Posner, B. (2009). *O desafio da liderança*. Casal de Cambra: Caleidoscópio
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw Hill.
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2005). *Análise de dados para as ciências sociais: a complementariedade do SPSS*, 4<sup>a</sup> edição revista e aumentada. Lisboa: Edições Sílabo.
- Raelin, J. (2004). Don't bother putting leadership into people. *Academy of Management Executive*, 18 (3), 131-135
- Stogdill, R. (1948). Personal factors associated with leadership: a survey of the literature. *Journal of Psychology* 25, 35-71.
- Triandis, C. (1993). The contingency model in cross-cultural perspective. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.). *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 167-188). San Diego; CA: Academic Press
- Zaccaro, S., Foti, R. & Kenny, D. (1991). Self-monitoring and trait based variance in leadership: an investigation of leader flexibility across multiple group situations. *Journal of Applied Psychology*, 76, pp. 308-15.