



# LIDERANÇA AUTÊNTICA NO ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO EM UMA INSTITUIÇÃO NA AMAZÔNIA

AUTHENTIC LEADERSHIP IN HIGHER EDUCATION:  
A STUDY IN AN AMAZONIAN INSTITUTION

LIDERAZGO AUTÉNTICO EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR:  
UN ESTUDIO EN UNA INSTITUCIÓN DE LA AMAZONÍA

**José Prudêncio Junior**

Centro Universitário Adventista de São Paulo (UNASP).

**Cristina Zukowsky-Tavares**

Centro Universitário Adventista de São Paulo (UNASP).

**Derson da Silva Lopes Júnior**

Faculdade Adventista da Amazônia (FAAMA).

# Resumo

## RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar possíveis relações entre a liderança autêntica e a satisfação de alunos de ensino superior. Para tanto, uma instituição de ensino superior (IES) confessional brasileira foi analisada a partir de um documento institucional composto por 200 observações de alunos de graduação de três diferentes cursos. Com uma abordagem quantitativa, a técnica da regressão linear múltipla foi aplicada a fim de verificar se existe significância estatística entre a contribuição da liderança autêntica dos coordenadores de curso para a satisfação dos discentes da respectiva IES em três dimensões: Satisfação com o Internato, com a Graduação e Satisfação Geral. Os achados indicam que a liderança autêntica exerce influência significativa em quase todas as dimensões avaliadas. A satisfação do aluno é influenciada tanto por fatores individuais, como idade e sexo, quanto por fatores institucionais e pedagógicos, como semestre e curso. O estudo contribui para a literatura sobre liderança autêntica no ensino superior, especialmente no Brasil, reforçando seus pilares: autoconsciência, transparência, processamento equilibrado e moral interna. O estudo também demonstra que essa liderança promove ambientes acadêmicos positivos e resilientes. Na prática, sugerem-se treinamentos para coordenadores focados em autoconsciência e transparência, além do investimento em capacitação docente, essenciais para aumentar a satisfação e retenção dos alunos.

**Palavras-chave:** Liderança Autêntica; Ensino Superior; Net Promoter Score.

## ABSTRACT

This study aims to analyze the relationship between authentic leadership and student satisfaction in higher education. To this end, a Brazilian confessional higher education institution was examined using an institutional document composed of 200 observations from undergraduate students across three different programs. Employing a quantitative approach, the multiple linear regression technique was applied to assess whether there is statistical significance in the contribution of course coordinators' authentic leadership to students' satisfaction with the institution in three dimensions: Internship Satisfaction, Undergraduate Satisfaction, and Overall Satisfaction. The findings indicate that authentic leadership exerts a significant influence on nearly all evaluated dimensions. Student satisfaction is affected by both individual factors, such as age and gender, and institutional and pedagogical factors, such as academic term and program. This study contributes to the literature on authentic leadership in higher education, particularly within the Brazilian context, by reinforcing its key pillars: self-awareness, transparency, balanced processing, and internalized moral perspective. Furthermore, the study demonstrates that authentic leadership fosters positive and resilient academic environments. In practical terms, it suggests leadership training programs for coordinators focused on self-awareness and transparency, as well as investment in faculty development, both essential for enhancing student satisfaction and retention.

**Keywords:** Authentic Leadership; Higher Education; Net Promoter Score.

## RESUMEN

Este estudio tiene como objetivo analizar las relaciones entre el liderazgo auténtico y la satisfacción de los estudiantes de educación superior. Para ello, se examinó una institución de educación superior (IES) confesional brasileña a partir de un documento institucional compuesto por 200 observaciones de estudiantes de grado pertenecientes a tres programas distintos. Con un enfoque cuantitativo, se aplicó la técnica de regresión lineal múltiple con el propósito de verificar la existencia de significancia estadística entre la contribución del liderazgo auténtico de los coordinadores de curso y la satisfacción de los estudiantes de dicha IES en tres dimensiones: Satisfacción con el Internado, Satisfacción con la Graduación y Satisfacción General. Los resultados indican que el liderazgo auténtico ejerce una influencia significativa en casi todas las dimensiones evaluadas. La satisfacción estudiantil se ve influida tanto por factores individuales, como la edad y el sexo, como por factores institucionales y pedagógicos, como el semestre y el curso. Este estudio contribuye a la literatura sobre liderazgo auténtico en la educación superior, especialmente en el contexto brasileño, al reforzar sus pilares fundamentales: autoconciencia, transparencia, procesamiento equilibrado y moral interna. Además, demuestra que este tipo de liderazgo promueve entornos académicos positivos y resilientes. En términos prácticos, se sugieren programas de formación para coordinadores centrados en la autoconciencia y la transparencia, así como inversiones en la capacitación docente, ambos esenciales para aumentar la satisfacción y la retención de los estudiantes.

**Palabras clave:** Liderazgo auténtico; Educación superior; Net Promoter Score.

## INTRODUÇÃO

A liderança é um ato influenciador nas atividades de indivíduos, ou grupos, para consecução de um objetivo mediante uma determinada situação. Devido à alta influência de um líder sobre seus liderados, a liderança pode afetar o comportamento dos colaboradores de uma organização, por exemplo, no que tange às atitudes, motivação, desempenho e comprometimento (Da Silva; Nunes; Andrade, 2019). Na vertente empresarial, líderes são figuras cruciais para a prosperidade organizacional à medida que conseguem cativar empregados, mantendo-os satisfeitos para impactar a atuação e a rentabilidade empresarial (Sousa; Correia, 2022).

A temática da liderança é diferentemente abordada quando se consideram as habilidades e competências necessárias em cada núcleo onde relações interpessoais ocorrem. Assim, a liderança na esfera educacional assume obrigações relacionadas à administração e gestão da instituição. Mediante Torres e Palhares (2009), tais líderes devem equilibrar a disseminação de valores de cidadania e participação democrática, ao mesmo tempo que devem visionar valores do gerencialismo e da eficácia técnica da aprendizagem. Como consequência, ainda em concórdia com Torres e Palhares (2009), a liderança exercida em sala de aula se depara com objetivos mútuos de equilíbrio entre respostas a diversos mecanismos de controle, inspeção e avaliação, com vistas a resultados, juntamente com a busca pela democratização do ensino.

Neste íterim, o líder escolar, ao longo dos anos, foi muito importante no alcance da melhoria dos resultados educacionais em escala global (Zhang; Bowers; Mao, 2021). Principalmente nas Instituições de Ensino Superior (IES), Sousa e Correia (2022) pontuam que os docentes assumem uma posição central, podendo ser considerados o principal veículo de transmissão do conhecimento, isto é, mentores. Ainda no contexto das IES, o corpo docente consegue incitar o debate crítico, a comunicação e a inovação dos alunos, de modo a potencializar e desenvolver o capital humano discente (Kara; Zeren, 2023; Sousa; Correia, 2022).

Dentre as diversas tipologias de liderança existentes na literatura, a abordagem autêntica tem se destacado por sua ênfase na autoconsciência, na transparência relacional, no processamento equilibrado e na perspectiva moral internalizada (Walumbwa et al., 2008). A liderança autêntica é especialmente eficaz em contextos que valorizam a colaboração, a inovação e o engajamento, como o ensino superior (Ahmed, 2023; Elrehail et al., 2018). Estudos indicam que a liderança autêntica se correlaciona positivamente com o engajamento dos funcionários e a satisfação no trabalho em universidades do setor público (Adil et al., 2023; Flores et al., 2022). Além disso, a integração da liderança autêntica com comportamentos de trabalho inovadores é crucial, pois certas dimensões, como a transparência relacional, influenciam significativamente a criatividade do corpo docente (Sharif; Bin Mydin; Younis, 2023).

Não obstante, a liderança autêntica no contexto educacional pode impactar significativa e positivamente a satisfação e a motivação dos alunos (Chauhan; Yazdani, 2022). Em outras palavras, o planejamento do ensino por líderes autênticos pode criar um ambiente educacional dinâmico e inspirador, em que os alunos se sentem motivados a explorar, aprender e se desenvolver tanto academicamente quanto pessoalmente (Ahmed, 2023; Chauhan; Yazdani, 2022). Inclusive, alunos satisfeitos têm maiores probabilidades de melhor avaliar suas instituições.

A satisfação dos alunos é um indicador da eficácia e qualidade das IES, influenciando diretamente suas avaliações e como são percebidas no contexto educacional (Munteanu et al., 2010). A satisfação dos alunos está diretamente ligada à qualidade da educação que recebem, incluindo a qualidade do ensino, do currículo, do apoio acadêmico e dos recursos disponíveis (Vale et al., 2021). Alunos satisfeitos também são mais propensos a continuar seus estudos, assim como impactam a reputação da instituição de modo a atrair novos alunos e influenciar a percepção pública da instituição (Osman; Joarder; Ashraf, 2024). Cabe ainda considerar que alunos mais satisfeitos são mais motivados e apresentam melhor desempenho acadêmico, assim como se engajam em atividades extracurriculares, projetos e grupos, enriquecem a experiência educacional e contribuem para uma avaliação mais positiva da instituição (Wong; Chapman, 2023).

Mediante o cenário apresentado, emerge a seguinte questão de pesquisa: *Quais as principais relações entre a liderança autêntica e a satisfação de alunos no ensino superior?* Assim, este estudo tem como objetivo analisar possíveis relações entre a liderança autêntica e a satisfação de alunos de ensino superior. A partir da elaboração deste estudo, almeja-se preencher lacunas teóricas e oferecer contribuições relevantes para a ciência e para a prática. Portanto, a relevância da pesquisa envolve, em primeira instância, uma temática ainda emergente no que tange à relação entre liderança autêntica e ensino superior (Jiewen; Binti Ahmad; Xiaoyang, 2024). Neste mesmo sentido, faz-se necessário aprofundar a discussão da presença da liderança autêntica e seus impactos em uma IES, como afirmam Kumari, Snigdha e Dash (2022). Ainda, existem chamados para estudo que empregam abordagens quantitativas sobre a liderança no cenário educacional (Ahmed, 2023; Chauhan; Yazdani, 2022).

## REFERENCIAL TEÓRICO

### ***Ensino Superior: Panorama Mundial e Desafios Contemporâneos***

A existência de universidades, enquanto instituições de ensino, é milenar, mas o ensino superior, como o conhecido hoje, passou por muitas transições. Atualmente, compreende-se que a interação entre universidade e sociedade passa pelo engajamento das instituições do ensino superior com as necessidades de seu entorno. Quanto ao papel das universidades na atualidade, Soeiro (2011) apresenta o conceito de terceira missão. O autor afirma que, aliada ao ensino e à pesquisa, a "terceira missão" das universidades deve ser a de contribuir com sua sociedade. Nesse sentido, ele observa que as universidades têm contribuído de forma significativa com a tomada de decisão de diferentes instâncias da sociedade, fazendo parte de seu propósito e de sua relevância. As iniciativas governamentais, por sua vez, têm sido direcionadas para o financiamento de ações das universidades, em uma espécie de cooperação entre as duas instâncias (Soeiro, 2011).

No entanto, as universidades enfrentam desafios na atualidade, desafios estes que não se resumem ao papel que elas deveriam ter na sociedade. No Brasil, entre os cidadãos com 25 a 64 anos, apenas 20% possuem ensino superior, segundo dados da *Organisation for Economic Co-operation and Development* – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD, 2022). Se considerado o título de mestrado, apenas cerca de 1% dessa população possui, e o título de doutorado, menos de 1%. Esse quadro se agrava ao se observarem as desigualdades

regionais. Em 2015, no Distrito Federal, 32% da população com idade entre 25 e 64 anos possuíam ensino superior, enquanto apenas 7% da população do Maranhão tinham esse diploma.

Na região amazônica, compreendida por Acre, Amapá, Amazonas, Pará, Tocantins, Rondônia e Roraima, a variação nas condições de vida tem influência direta sobre o acesso à educação. O estado do Amazonas tem a população concentrada em sua capital, Manaus. No estado do Pará, por sua vez, esta condição se inverte, uma vez que apenas 30% da população do estado vive na região metropolitana de Belém. Apesar da existência de sistemas centenários de educação superior na região Norte, essas instituições ficaram concentradas apenas nas cidades de Belém e Manaus e, mesmo com a expansão da EaD na região Norte do Brasil, as IES privadas se restringem aos locais de maior poder aquisitivo. Somado a esse cenário, é importante destacar que a região Norte possui os piores índices nacionais de progresso dos estudantes na educação básica (Guimarães Junior et al., 2022).

Segundo dados do censo da educação superior realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) em 2021, a quantidade absoluta de alunos que ingressaram na educação superior aumentou em 4,8% em relação a 2020, atingindo quase nove milhões de matrículas no país. No entanto, esse aumento nos números absolutos foi resultado de um aumento da procura de cursos superiores nas IES privadas e em cursos na modalidade EaD. Por outro lado, o número de ingressantes no ensino superior público sofreu uma queda. Entre 2011 e 2021, a rede privada de IES cresceu 86%, enquanto a rede pública cresceu apenas 0,3% nesse mesmo período. As modalidades presenciais, em geral, sofreram quedas. Em se tratando de porcentagens, em 2011 a modalidade EaD correspondia a 18,4% dos ingressos no ensino superior, e em 2021 esse percentual foi de 62,8% (INEP, 2022).

O quadro atual de modalidades mais procuradas no ensino superior se deve em parte à pandemia da COVID-19. As escolas de ensino fundamental e médio, bem como as IES, foram afetadas diretamente. O fechamento das escolas e a transição do ensino presencial para o remoto deixaram marcas nos sistemas de ensino, nos professores e nos alunos. Além da pandemia aumentar os níveis de estresse e ansiedade dos alunos, professores e demais profissionais da área do ensino, as mudanças prejudicaram a satisfação dos alunos com a implementação do ensino *online* (Tsantopoulos et al., 2022). Se, por um lado, a obrigatoriedade do ensino remoto, imposta pelo risco do contágio, trouxe impactos negativos sobre o ensino, por outro lado, ela também despertou em muitos a abertura e a busca pela EaD, trazendo um desafio para as IES da atualidade, que precisaram se adaptar a essa demanda e às necessidades tecnológicas que ela impõe (CEPAL, 2021).

O Brasil parece ter acompanhado esse fenômeno, pois observa-se atualmente um aumento de concentração das matrículas em cursos oferecidos por grandes grupos privados de ensino, e uma migração das matrículas de cursos presenciais para cursos de EaD. No país, dados da ABMES apontam que, entre 2017 e 2020, em decorrência da pandemia, a aceitação do modelo de EaD sofreu um crescimento acelerado de 28,4% entre as pessoas que planejavam estudar presencialmente (ABMES, [s.d.]). O estado do Pará possuía, em 2020, um percentual de estudantes matriculados em cursos EaD (1,7%) maior do que o percentual de estudantes matriculados em cursos presenciais (1,4%). Por outro lado, observa-se nacionalmente um alto índice de evasão, um baixo desempenho dos alunos nas provas do Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE) e um baixo investimento em programas de pós-graduação e no desenvolvimento da pesquisa institucionalizada (Bielschowsky, 2022).

Em síntese, as IES têm um papel muito importante, não só no sentido de atender às demandas atuais, mas também no de utilizar o ensino, a extensão e a pesquisa para propor e testar soluções tecnológicas que tornem o processo de ensino-aprendizagem mais eficiente (Rampasso et al., 2023). Isso tudo pensando em formar futuros profissionais com uma visão ampla sobre sua responsabilidade na sociedade, capacitados para atender a um mercado de trabalho que tem se utilizado do trabalho remoto, do trabalho em equipe virtual e do gerenciamento do trabalho pela via computacional.

## **Liderança Autêntica**

Ao longo dos anos, diversas definições de autenticidade do líder foram cunhadas e todas elas apresentaram a liderança autêntica como um fenômeno multinível, o qual surge da emergência de se obter uma imagem de liderança e gestão mais sofisticada, baseada no conhecimento hábil e eficaz (Banks et al., 2016; Caza et al., 2010; Wang; Hsieh, 2013). Um dos precursores da liderança autêntica, Begley (2001), postula que a liderança autêntica pode ser pensada como uma metáfora para práticas profissionalmente eficazes, eticamente sólidas e conscientemente reflexivas. Para o autor, a liderança autêntica baseia-se no conhecimento, é informada em valores e executada com habilidade. Na definição de Caza et al. (2010), a liderança autêntica é um padrão comportamental consistente de ação moral guiada internamente e interação genuína com os outros, baseada no autoconhecimento preciso e no uso objetivo de informações relevantes. Similarmente, liderança autêntica significa, para Wang; Hsieh (2013), um comportamento do líder que utiliza e promove capacidades psicológicas positivas e um clima ético positivo que nutre a autoconsciência, uma perspectiva moral internalizada, processamento equilibrado de informações e transparência relacional sobre como os líderes trabalham com os funcionários, promovendo o autodesenvolvimento positivo.

A definição de Banks et al. (2016) não foge das anteriores, quando o autor propõe que líderes autênticos sejam autoconscientes, mostrem abertura e clareza sobre quem são e revelam e agem consistentemente de acordo com seus valores, crenças, motivos e sentimentos pessoais. Ainda, a liderança autêntica refere-se a um conjunto de comportamentos inter-relacionados relativos à forma como os líderes agem em relação aos seguidores, tomam decisões éticas e utilizam a informação (Gill; Caza, 2018). Mais recentemente, para Ribeiro et al. (2020), a liderança autêntica baseia-se no caráter moral, na integridade e na consistência entre princípios, palavras e ações dos líderes. Já para Zhang, Bowers e Mao (2021), tal fenômeno baseia-se em valores que reconhecem e acomodam as necessidades legítimas de indivíduos, grupos, organizações, comunidades e culturas de uma forma integrativa, em vez de se preocupar com as perspectivas organizacionais (Zhang; Bowers; Mao, 2021). Sinteticamente, Chully, Jose e M (2022) afirmam que a premissa da liderança autêntica gira em torno de quão profundamente os líderes estão conscientes do que pensam e de como agem.

Em meio a tantas definições, existe um consenso de que a liderança autêntica, para ser assim classificada, deve exibir quatro pilares trabalhados e validados no estudo de Walumbwa et al. (2008) e Walumbwa Christensen e Hailey (2011) e adotada por diversos teóricos (Banks et al., 2016; Caza et al., 2010; Gill; Caza, 2018; Hsiung, 2012; Leroy; Palanski; Simons, 2012; Peus et al., 2012; Ribeiro et al., 2020), sendo eles: autoconsciência, transparência relacional, processamento equilibrado e uma perspectiva moral internalizada.

A autoconsciência é uma característica relacionada ao autoconhecimento, a qual, na esfera da liderança, reflete a ciência dos impactos de um líder sobre seus liderados. Altos níveis de autoconhecimento estão relacionados a uma significativa capacidade de liderar e desenvolver liderados (Walumbwa et al., 2008; Walumbwa; Christensen; Hailey, 2011). A transparência relacional baseia-se na demonstração do eu autêntico (Hsiung, 2012; Leroy; Palanski; Simons, 2012; Walumbwa et al., 2008). Quando um líder desempenha relações transparentes, ele partilha verdadeira e abertamente seus pensamentos e sentimentos (Walumbwa et al., 2008). Líderes autênticos, além de serem autoconscientes e portadores de comportamentos relacionais transparentes, analisam objetivamente os dados disponíveis antes de decidir (Banks et al., 2016; Hsiung, 2012; Walumbwa et al., 2008). Tais indivíduos equilibram e discutem abertamente resultados negativos, sem medo de serem julgados por ações anteriores (Walumbwa; Christensen; Hailey, 2011). Finalmente, a perspectiva moral internalizada é um tipo de autorregulação utilizada para se referir a comportamentos de líderes guiados por padrões e valores morais internos, isto é, comportamentos não orientados por pressões externas, tais como pressões de pares, organizacionais e sociais (Ribeiro et al., 2020; Walumbwa et al., 2008).

Estudos empíricos já identificaram líderes autênticos no campo educacional, social, mas, predominantemente, na esfera organizacional (Zhang; Bowers; Mao, 2021). O estilo da liderança autêntica é percebido e valorizado por muitos *stakeholders* como um elemento-chave de sucesso, assim como um fator diferenciador com forte impacto no alcance dos objetivos organizacionais (Semedo; Coelho; Ribeiro, 2017). No ensino superior, a liderança autêntica envolve a prática de liderar de forma transparente, ética e verdadeira, alinhando ações e valores pessoais. Essa abordagem em ambientes acadêmicos promove a confiança, a colaboração e a inovação entre alunos e docentes (Elrehail et al., 2018; Walumbwa et al., 2008). Como mencionado na Introdução deste estudo, o líder autêntico tem a capacidade de motivar alunos, influenciando, inclusive, na satisfação dos discentes. Esses assuntos serão tratados a seguir.

### **Satisfação no Ensino Superior**

O debate sobre a atribuição ao aluno do rótulo de cliente é ainda descompassado na literatura. Para Wong e Chapman (2023), focar em satisfazer os alunos da mesma forma que as empresas satisfazem seus clientes pode resultar em IES enfatizando menos o que os alunos mais precisam como alunos, como atingir resultados de aprendizagem ou treinamento para estarem prontos para o trabalho, e mais no que eles mais querem para se sentirem satisfeitos. Em contrapartida, Osman, Joarder e Ashraf (2024) argumentam que os alunos são os principais clientes do ensino superior e, portanto, a satisfação do aluno é o melhor indicador do nível total de qualidade de serviço de uma instituição. Quanto mais satisfeitos os alunos estão com sua educação, maior é a reputação da instituição (Osman; Joarder; Ashraf, 2024). A insatisfação, pelo contrário, pode ter consequências nefastas tanto para a universidade quanto para o discente, como alunos malsucedidos, desistência ou transferência (Alves; Raposo, 2007).

Estudiosos do campo do comportamento do consumidor afirmam que a lealdade e a satisfação são componentes cruciais para a existência e o crescimento contínuo de um negócio. Esta lógica, por sua vez, pode se aplicar no contexto educacional (Kara; Zeren,

2023; Osman; Joarder; Ashraf, 2024). Nas palavras de Munteanu et al. (2010) e Wong e Chapman (2023), a satisfação dos alunos com a qualidade dos serviços educacionais que recebem é um índice crucial do desempenho das IES na atualidade. Por isso, os estudantes são cada vez mais assumidos como clientes de IES (Teeroovengadam et al., 2023) e, por conseguinte, muitas ferramentas foram criadas ao longo do tempo visando mensurar o desempenho e a qualidade nos serviços praticados pelas organizações (Munteanu et al., 2010; Vale et al., 2021). Uma delas é o *Net Promoter Score* (NPS), apresentado a seguir.

### **Net Promoter Score**

Estudos sobre o comportamento do consumidor, pertencentes à área do *marketing*, usualmente assumem uma relação linear entre satisfação e fidelidade. Isso significa que quanto maiores os níveis de satisfação, maior a lealdade (Kara; Mintu-Wimsatt; Spillan, 2022; Kara; Zeren, 2023). Contrário a essa suposição, Frederick Reichheld, especialista, autor e palestrante no campo da fidelidade do cliente (Grisaffe, 2007), argumenta que a satisfação não resulta necessariamente em lealdade. Em 2003, Reichheld chamou esse paradoxo de “armadilha da satisfação” e sugeriu que a maioria dos parâmetros usados para medir a satisfação do cliente é complexa e produz resultados ambíguos que não podem ser acionados ou são difíceis de interpretar.

Segundo Reichheld (2003), as empresas só precisam fazer uma pergunta simples aos seus clientes: *Qual a probabilidade de você recomendar nossa empresa a um amigo ou colega?* Isso ficou conhecido como *Net Promoter Score* (NPS). O NPS, consequentemente, é usado como uma métrica para a lealdade do cliente, avaliando a conexão positiva entre recomendações de usuários/clientes e compras repetidas. Ainda, o NPS mede a experiência positiva dos clientes e avalia o potencial de crescimento futuro de um negócio.

Com o passar do tempo, estudos aplicam o NPS para avaliar a satisfação no ensino superior e saber como gerenciar os setores que necessitam de melhorias (Kara; Zeren, 2023; Vale et al., 2021). Os resultados indicam que níveis mais altos de satisfação dos alunos podem impulsionar a lealdade dos alunos e fornecer uma vantagem competitiva viável (Kara; Mintu-Wimsatt; Spillan, 2022; Kara; Zeren, 2023).

Adotando o NPS como base deste estudo, a seguinte hipótese de pesquisa foi formulada:  
 $H_1$  – A liderança autêntica dos coordenadores de curso contribui para a satisfação dos alunos.

## **METODOLOGIA**

Esta pesquisa enquadra-se como sendo de objetivo explicativo e natureza aplicada. A partir de uma abordagem quantitativa, um levantamento secundário de dados foi realizado. Mais lucidamente, foram levantados dados institucionais de alunos de uma IES confessional brasileira, por meio de um *survey* aleatório e anônimo. O *survey* foi realizado pela diretoria acadêmica da IES localizada na região norte do Brasil, em 2024. A pesquisa utilizou-se de uma amostra de respondentes composta por alunos dos cursos de Pedagogia, Teologia e Enfermagem. A coleta ocorreu por meio digital, utilizando-se da ferramenta *Google Forms*. Foram apurados 223 questionários respondidos, dos quais 200 foram utilizados para a análise multivariada.

O formulário, composto por 26 questões, foi elaborado contendo uma primeira etapa de caracterização demográfica geral e posteriormente o inventário de avaliação por meio do uso de uma escala Likert de cinco pontos, a qual variou de 1 (discordo

totalmente) a 5 (concordo totalmente). Os graduandos responderam ao instrumento que avalia o desempenho profissional de seus coordenadores de curso segundo a liderança autêntica, por meio do *assessment* de Walumbwa et al. (2008), composto por 13 assertivas que estabelecem o perfil deste estilo de liderança. O formulário completo foi assim organizado: quatro assertivas para o levantamento demográfico; 13 em liderança autêntica, três sobre competências profissionais e três para avaliar o índice de satisfação no ensino superior, a partir do NPS.

Após coletados e parametrizados, os dados foram analisados por meio do *software Stata*, versão 15.0, com a aplicação da técnica da Regressão Linear Múltipla (RLM). Para Hair et al. (2019), essa técnica é amplamente utilizada para compreender como diferentes fatores podem influenciar uma determinada variável de interesse. Com base no objetivo desta pesquisa, foi desenvolvida uma equação para aplicação da RLM:

$$E(X) = \beta_0 + \beta_1 CR + \beta_2 SE + \beta_3 Id + \beta_4 S + \beta_5 LA + \beta_6 CP + \beta_7 C + \beta_9 CS + \varepsilon$$

Sendo:

$E(X)$  = variável dependente – NPS;

$\beta_0$  = constante;

$\beta_1$  a  $\beta_9$  = variáveis independentes – CR (Curso), SE (Semestre), Id (Idade), S (Sexo), LA (Liderança Autêntica), CP (Competência Profissional), CE (Competência no Ensino), CS (Competência em Pesquisa);

$\varepsilon$  = erro aleatório.

A variável dependente (NPS), ou Y, refere-se ao resultado deste indicador a partir da resposta dos alunos. A variável independente, ou X, Liderança Autêntica (LA), conjuga o somatório do número atribuído pelos alunos na escala Likert para cada uma das afirmativas utilizadas para avaliar esta tipologia de liderança. Com o objetivo de incluir testes nas análises dos dados, foram inseridas três variáveis de controle para avaliar outros aspectos do trabalho dos coordenadores de curso, a considerar a Competência Profissional (CP), para verificar o desempenho do coordenador em sua área de atuação; a Competência no Ensino (CE), para avaliar sua capacidade de ensinar em sala de aula; e a Competência em Pesquisa (CS), para compreender a percepção dos alunos quanto às habilidades dos coordenadores no campo da pesquisa científica.

O modelo da equação foi rodado doze vezes. Nas variáveis dependentes, foram considerados separadamente cada um dos cursos em equações específicas para verificar sua relação estatística com a satisfação dos alunos. Além disso, o modelo estatístico foi rodado uma vez mais, porém sem nenhuma variável ligada aos cursos. Na variável dependente NPS, foram avaliadas três esferas: a) Satisfação com o Internato; b) Satisfação com a Graduação; e c) Satisfação Geral com a Instituição. Foi rodado um modelo para cada uma dessas variáveis diante de cada uma das composições das variáveis independentes. Em complemento às questões citadas acima, os alunos responderam a uma questão relacionada a seu nível de satisfação com o internato, com a graduação e com a instituição em geral, podendo ser respondida de 0 a 10. As respostas foram analisadas segundo o método NPS, que utiliza a seguinte fórmula (Reichheld, 2003):

***Promotores (9 e 10) – Detratores (1 a 6)***  
***Total de respondentes***

Conforme abordado no tópico do referencial teórico (*Net Promoter Score*), tal métrica classifica os respondentes entre promotores, passivos e detratores. No contexto das IES, promotores são discentes leais à IES, que oferecem respostas positivas e que recomendariam a terceiros; os neutros são as pessoas que atribuem de sete a oito, pois são quem até recomendariam a organização, mas que poderiam mudar facilmente para o concorrente, não agregam valor como os promotores; e os detratores são pessoas que dão nota de zero a seis, em vista de serem totalmente insatisfeitos com as atividades desenvolvidas pela IES, são desleais e não recomendariam de forma alguma para outras pessoas (Vale et al., 2021). Neste estudo, respostas entre 7 e 8 foram consideradas passivas e, portanto, descartadas (Reichheld, 2003).

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Tabela 1 apresenta a estatística descritiva referente ao perfil dos alunos participantes da pesquisa. Observa-se a idade média dos alunos em aproximadamente 29 anos. Os respondentes do sexo masculino são maioria, visto que 44% se declararam mulheres. Como já mencionado, participaram da pesquisa alunos de três cursos, Pedagogia (29,5%), Enfermagem (41%) e Teologia (29,5%), os quais têm a duração de oito semestres. Adicionalmente, a escala das notas por características que determinam a Liderança Autêntica poderia somar de 0 a 60 pontos. A média dessa variável ficou em 45. A avaliação das competências profissional (CP), de ensino (CE) e pesquisa (CS) também utilizou a escala Likert de 5 pontos. Uma vez que a assertiva neutra foi eliminada, o espaço de pontos ficou entre 0 e 4, sendo as médias dessas variáveis: 3,3; 3,7 e 3,6, respectivamente. Por fim, o NPS contempla uma avaliação dividida em três dimensões. Em uma escala em que zero indica nenhuma probabilidade e dez representa total possibilidade, a probabilidade de os alunos indicarem o internato para um amigo variou entre um e dez, com média de 8,1. Já em relação à probabilidade de indicação do curso de graduação e da faculdade como um todo para um amigo, as respostas variaram entre dois e dez, cuja média aproximada é de 9,1. Esses valores médios não representam o cálculo final do NPS, mas sua média simples entre as respostas. O NPS de cada um dos indicadores foi de 36% para o internato, 76% para a graduação e 63% para a Instituição como um todo.

**Tabela 1.** Estatística descritiva

Variável	Unidade	Média	Mínimo	Máximo
Idade	Anos	29	21	49
Sexo feminino	%	44	0	1
Pedagogia	%	29,5	0	1
Enfermagem	%	41	0	1
Teologia	%	29,5	0	1
Liderança Autêntica	Pontos	45	0	60
Competência Profissional	Pontos	3,3	0	4
Competência no Ensino	Pontos	3,7	0	4
Competência em Pesquisa	Pontos	3,6	0	4
NPS – Internato	Pontos	8	0	10
NPS – Graduação	Pontos	9	0	10
NPS – Geral	Pontos	9	0	10

Nota: LA: Liderança Autêntica; CP: Competência Profissional; CE: Competência no Ensino; CS: Competência em Pesquisa; NPS: *Net Promoter Score*.

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Conforme já exposto, a variável dependente (NPS) se debruça em três dimensões: Satisfação com o Internato, Satisfação com a Graduação e Satisfação Geral. Portanto, para cada dimensão do NPS, um modelo estatístico foi rodado, considerando e desconsiderando a influência dos três cursos: Pedagogia, Enfermagem e Teologia. Adicionalmente, adotou-se uma abordagem geral (modelo Neutro), em que nenhum curso foi considerado referência. A Tabela 2 apresenta os resultados do modelo calculado pela RLM para avaliação da dimensão de Satisfação com o Internato.

**Tabela 2.** RLM para avaliação do NPS na dimensão Satisfação com o Internato

Variáveis/Cursos	Pedagogia	Enfermagem	Teologia	Neutro
Pedagogia	0.739			
Enfermagem		-1.824***		
Teologia			0.307	
Semestre	-0.208**	-0.146	-0.195**	-0.206**
Idade	0.070***	0.100***	0.082***	0.758***
Sexo	-0.321	-1.243**	0.124	-0.039
LA	0.025	0.021	0.031*	0.031*
CP	0.794***	0.798***	0.0793***	0.793**
CE	-0.345	0.350	-0.352	-0.350
CS	-0.735***	-0.745***	-0.790***	-0.778***
_Cons	67132	71723	62819	65519
Prob > F	0.000	0.000	0.00	0.001
R <sup>2</sup>	0.1357	0.1680	0.1248	0.1226
Amostra	188	188	188	188

Nota: \*significativo estatisticamente a 10%; \*\*significativo estatisticamente a 5%; \*\*\*significativo estatisticamente a 1%; LA: Liderança Autêntica; CP: Competência Profissional; CE: Competência no Ensino; CS: Competência em Pesquisa.

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Os resultados da Tabela 2 apresentam os modelos de RLM rodados para avaliar o impacto de diferentes variáveis na satisfação com o internato em quatro contextos distintos, em que cada qual revela características únicas e nuances relacionadas ao impacto de variáveis individuais, liderança e competências na satisfação discente. No **modelo com Pedagogia como referência**, observa-se que o coeficiente negativo e significativo do semestre (-0.208,  $p < 0.05$ ) indica uma diminuição progressiva na satisfação com o internato à medida que os alunos avançam nos semestres. Essa queda pode estar associada ao aumento da carga de trabalho ou ao desalinhamento entre expectativas e experiências práticas. A idade apresentou um coeficiente positivo e significativo (0.070,  $p < 0.10$ ), sugerindo que alunos mais velhos tendem a demonstrar maior satisfação, possivelmente devido à maturidade ou expectativas mais realistas. O sexo, apesar de negativo (-0.321), não apresentou significância estatística, indicando que ele não influencia significativamente a satisfação no curso de Pedagogia. A liderança autêntica, com um coeficiente positivo de 0.025, também não foi significativa neste modelo. Em contrapartida, a competência profissional foi um dos fatores mais relevantes, com um coeficiente positivo e altamente significativo (0.794,  $p < 0.01$ ), apontando que a percepção de preparação profissional sólida é um dos principais determinantes da satisfação com o internato. Por outro lado, a ênfase em pesquisa foi negativa e significativa (-0.735,  $p < 0.01$ ), sugerindo que uma carga excessiva relacionada à pesquisa pode prejudicar a experiência prática dos alunos.

No **modelo com Enfermagem como referência**, os resultados diferem em alguns aspectos importantes. O coeficiente do semestre (-0.146) não foi estatisticamente significativo, indicando que a progressão nos semestres tem menos impacto na satisfação dos alunos de Enfermagem em comparação com alunos do curso de Pedagogia. A idade manteve um impacto positivo e significativo (0.100,  $p < 0.05$ ), reforçando a tendência de maior satisfação entre alunos mais velhos. O sexo apresentou um coeficiente negativo e altamente significativo (-1.243,  $p < 0.01$ ), indicando que as mulheres, possivelmente a maioria no curso, relataram menor satisfação com o internato. Essa diferença pode refletir desafios específicos enfrentados pelas mulheres em estágios práticos, como sobrecarga emocional ou percepções de desigualdade. A liderança autêntica não teve impacto significativo (0.021), enquanto a competência profissional manteve-se como um fator essencial, com um coeficiente positivo e altamente significativo (0.798,  $p < 0.01$ ). Assim como em Pedagogia, a competência em pesquisa teve um impacto negativo e significativo (-0.745,  $p < 0.01$ ), indicando que a sobrecarga associada à pesquisa afeta negativamente a satisfação no internato.

No **modelo com Teologia como referência**, os resultados apresentam algumas particularidades. O coeficiente negativo e significativo do semestre (-0.195,  $p < 0.05$ ) sugere que, como em Pedagogia, a satisfação dos alunos diminui à medida que avançam nos semestres. A idade novamente apresentou um impacto positivo e significativo (0.082,  $p < 0.05$ ), demonstrando que alunos mais velhos têm maior satisfação. O sexo, com coeficiente positivo (0.124), não foi estatisticamente significativo. A liderança autêntica, diferentemente dos modelos anteriores, teve um impacto positivo e significativo (0.031,  $p < 0.05$ ), indicando que práticas de liderança autêntica influenciam diretamente a satisfação dos alunos de Teologia com o internato.

A competência profissional continuou sendo um fator altamente significativo (0.798,  $p < 0.01$ ), reforçando sua importância em todas as análises. Por outro lado, a competência em pesquisa teve um coeficiente negativo e significativo (-0.790,  $p < 0.01$ ), indicando o mesmo padrão observado nos outros cursos.

No **modelo Neutro**, em que nenhum curso foi considerado referência, os resultados confirmaram tendências identificadas nos modelos anteriores. O semestre teve um coeficiente negativo e significativo (-0.206,  $p < 0.05$ ), indicando que, independentemente do curso, a satisfação tende a diminuir ao longo dos semestres. A idade manteve-se como um fator positivo e significativo (0.075,  $p < 0.05$ ), reforçando a tendência de maior satisfação entre alunos mais velhos. O sexo, com coeficiente negativo (-0.039), não foi significativo, indicando que, de maneira geral, não exerce um papel relevante na satisfação. A liderança autêntica apresentou um coeficiente positivo e significativo (0.031,  $p < 0.05$ ), indicando que a percepção de liderança autêntica tem um impacto geral na satisfação, mesmo que sutil. Por fim, a competência profissional continuou sendo o fator mais relevante (0.798,  $p < 0.01$ ), enquanto a competência em pesquisa teve um impacto consistentemente negativo e significativo (-0.778,  $p < 0.01$ ).

Os resultados indicam que o impacto das variáveis analisadas varia dependendo do curso considerado referência, mas algumas tendências gerais emergem. A satisfação com o internato diminui ao longo dos semestres em quase todos os contextos, sugerindo a necessidade de intervenções específicas para mitigar esse declínio. A idade mostrou-se consistentemente positiva, indicando que alunos mais velhos estão mais satisfeitos, enquanto o sexo apresentou influência significativa apenas em Enfermagem, apontando para desafios de gênero específicos neste curso. A competência profissional foi o fator mais relevante em todos os modelos, destacando a importância de um suporte prático e sólido para os alunos. Em contraste, a ênfase em pesquisa apresentou um impacto negativo em todos os modelos, sugerindo que o equilíbrio entre demandas práticas e acadêmicas é fundamental para melhorar a satisfação com o internato. A liderança autêntica teve impacto significativo apenas no modelo neutro e em Teologia, indicando que seu papel pode ser mais relevante em contextos específicos ou percebido de forma mais ampla quando analisado sem a distinção por curso.

O internato é uma etapa crítica da formação acadêmica, caracterizada pela integração do aprendizado teórico com experiências práticas. Nesse contexto, a transparência relacional e o processamento equilibrado, dimensões centrais da liderança autêntica (Walumbwa et al., 2008), são especialmente relevantes. Esses comportamentos garantem que os alunos recebam *feedback* construtivo e se sintam apoiados, o que está alinhado com os achados de Chauhan e Yazdani (2022) sobre a importância de líderes que priorizam a interação genuína. No contexto do internato, a liderança autêntica também atua como um facilitador do enfrentamento de desafios. Estágios em ambientes reais muitas vezes geram altos níveis de estresse e ansiedade nos alunos (Kara; Zeren, 2023), e o suporte oferecido por líderes autênticos pode mitigar esses impactos, promovendo maior engajamento e confiança nas próprias habilidades.

No que tange à avaliação do NPS na dimensão Satisfação com a Graduação, a Tabela 3 apresenta os resultados da análise à luz da RLM.

**Tabela 3.** RLM para avaliação do NPS na dimensão Satisfação com a Graduação

Variáveis/Cursos	Pedagogia	Enfermagem	Teologia	Neutro
Pedagogia	0.374			
Enfermagem		0.067		
Teologia			-0.423*	
Semestre	-0.097**	-0.099**	-0.112**	-0.907**
Idade	0.037**	0.039**	0.0321**	0.039***
Sexo	-0.024	0.155	0.235	0.110
LA	0.015*	0.185**	0.017**	0.018**
CP	-0.057	-0.058	-0.058	-0.057
CE	0.344**	0.343**	0.345**	0.343*
CS	0.111	0.087	0.010	0.088
_Cons	64451	62574	67384	61794
Prob > F	0.000	0.000	0.002	0.000
R <sup>2</sup>	0.2018	0.1902	0.2048	0.1900
Amostra	186	186	186	186

Nota: \*significativo estatisticamente a 10%; \*\*significativo estatisticamente a 5%; \*\*\*significativo estatisticamente a 1%; LA: Liderança Autêntica; CP: Competência Profissional; CE: Competência no Ensino; CS: Competência em Pesquisa.

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

No **modelo com Pedagogia como referência**, a satisfação com a graduação diminui com o avanço nos semestres, possivelmente devido ao aumento de desafios acadêmicos. Alunos mais velhos demonstram maior satisfação, enquanto o sexo não influencia significativamente. A liderança autêntica tem um impacto positivo, ainda que modesto. A qualidade do ensino é o fator mais relevante para a satisfação, enquanto as competências profissionais e em pesquisa não tiveram influência significativa.

No **modelo com Enfermagem como referência**, a satisfação com a graduação também diminui à medida que os alunos avançam nos semestres, enquanto alunos mais velhos tendem a estar mais satisfeitos. O sexo não influencia significativamente a satisfação. A liderança autêntica tem um impacto positivo relevante, diferentemente de Pedagogia. A qualidade do ensino é novamente um fator central para a satisfação. Competências profissionais e em pesquisa não mostraram influência estatisticamente significativa.

Já no **modelo com Teologia como referência**, a satisfação com a graduação diminui ao longo dos semestres, enquanto alunos mais velhos tendem a estar mais satisfeitos. O sexo não teve impacto significativo. A liderança autêntica influenciou positivamente a satisfação, assim como a qualidade do ensino, que se destacou como um dos principais fatores. As competências profissional e em pesquisa não apresentaram efeito estatisticamente relevante, padrão semelhante ao observado nos demais cursos.

Por fim, no **modelo Neutro**, onde nenhum curso foi considerado referência, a satisfação com a graduação diminui ao longo dos semestres, e alunos mais velhos tendem a estar mais satisfeitos. O sexo não tem impacto significativo. A liderança autêntica exerce influência positiva, embora moderada, e a qualidade do ensino permanece como o principal fator de satisfação. As competências profissional e em pesquisa não apresentaram efeitos estatisticamente significativos.

A análise integrada dos resultados aponta para padrões consistentes em todos os modelos, com algumas diferenças importantes entre os cursos. A satisfação com a graduação diminui progressivamente ao longo dos semestres, indicando um desafio recorrente que pode estar associado a cargas acadêmicas mais intensas ou expectativas frustradas. Alunos mais velhos apresentaram maior satisfação em todos os modelos, sugerindo que a maturidade desempenha um papel relevante na percepção positiva da graduação.

A liderança autêntica teve impacto significativo na satisfação em Enfermagem, Teologia e no modelo neutro, destacando sua importância em determinados contextos, enquanto a competência no ensino foi o fator mais consistente e relevante em todos os modelos, evidenciando que a percepção de uma prática docente sólida é central para a satisfação com a graduação. Em contraste, as competências profissional e em pesquisa não apresentaram significância estatística, indicando um impacto limitado na satisfação discente. Esses achados reforçam a necessidade de investir na qualidade do ensino e em práticas de liderança alinhadas às necessidades dos alunos para melhorar a experiência acadêmica e aumentar a satisfação com a graduação.

Os resultados são consistentes com a literatura que aponta que líderes que demonstram autoconsciência e perspectiva moral internalizada ajudam a construir um ambiente acadêmico mais estável e motivador (Ahmed, 2023; Gardner et al., 2011). Esses elementos são cruciais para a graduação, que exige um equilíbrio entre a carga acadêmica e o desenvolvimento pessoal dos alunos. A satisfação com a graduação está intrinsecamente ligada à percepção de suporte contínuo por parte dos líderes, particularmente no que diz respeito à orientação acadêmica e profissional. Estudos como os de Osman, Joarder e Ashraf (2024) apontam que instituições que priorizam a liderança autêntica tendem a alcançar maiores índices de retenção e conclusão de curso.

A terceira dimensão de avaliação do NPS contemplada neste estudo tem a ver com a Satisfação Geral dos alunos com a instituição, cujos resultados estatísticos encontram-se na Tabela 4.

**Tabela 4.** RLM para avaliação do NPS na dimensão Satisfação Geral

Variáveis/Cursos	Pedagogia	Enfermagem	Teologia	Neutro
Pedagogia	0.299			
Enfermagem		-0.476		
Teologia			-0.023	
Semestre	-0.117**	-0.100*	-0.117**	-0.116**
Idade	0.047***	0.056***	0.049***	0.049***
Sexo	-0.048	-0.252	0.067	0.061
LA	0.026***	0.025***	0.028***	0.038***
CP	0.312	0.312	0.318	0.311
CE	-0.030	-0.033	-0.033	0.033
CS	-0.198	-0.208	-0.216	-0.217
_Cons	65535	66562	65186	64989
Prob > F	0.000	0.000	0.000	0.000
R <sup>2</sup>	0.1521	0.1547	0.1466	0.1465
Amostra	187	187	187	187

Nota: \*significativo estatisticamente a 10%; \*\*significativo estatisticamente a 5%; \*\*\*significativo estatisticamente a 1%; LA: Liderança Autêntica; CP: Competência Profissional; CE: Competência no Ensino; CS: Competência em Pesquisa.

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

No **modelo com Pedagogia como referência**, a satisfação geral dos alunos diminui com o avanço nos semestres, enquanto alunos mais velhos demonstram maior satisfação. O sexo não influencia significativamente essa satisfação. A liderança autêntica tem impacto positivo e relevante. Nenhuma das competências (profissional, no ensino ou em pesquisa) apresentou efeito significativo, indicando que a satisfação geral está mais associada a fatores contextuais do que às competências avaliadas.

No **modelo com Enfermagem como referência**, a satisfação geral diminui com o avanço nos semestres, enquanto alunos mais velhos tendem a estar mais satisfeitos. O sexo não teve impacto significativo. A liderança autêntica influenciou positivamente a satisfação. Nenhuma das competências avaliadas teve efeito significativo, indicando que fatores contextuais, como semestre, idade e liderança, são mais determinantes para a satisfação geral dos alunos.

No **modelo com Teologia como referência**, a satisfação geral diminui conforme os alunos avançam nos semestres, enquanto alunos mais velhos apresentam maior satisfação. O sexo não tem impacto significativo. A liderança autêntica exerce forte influência positiva na satisfação geral. As competências profissionais, no ensino e em pesquisa, não mostraram efeito significativo, sugerindo que a satisfação está mais ligada a fatores contextuais e de liderança.

No **modelo Neutro**, em que nenhum curso foi considerado referência, os resultados confirmaram as tendências observadas nos modelos específicos. A satisfação geral dos alunos diminui com o avanço nos semestres, enquanto alunos mais velhos tendem a estar mais satisfeitos. O sexo não apresenta impacto significativo. A liderança autêntica tem efeito positivo relevante na satisfação geral. As competências avaliadas não mostraram influência estatisticamente significativa, indicando que fatores contextuais e de liderança são mais determinantes para a satisfação dos alunos.

A interconexão dos achados aponta para padrões consistentes entre os modelos. A satisfação geral diminui significativamente ao longo dos semestres, sugerindo que as instituições devem implementar estratégias para mitigar esse declínio, como suporte acadêmico e emocional mais robusto nos semestres finais. Alunos mais velhos apresentam maior satisfação geral em todos os contextos, o que pode estar relacionado à maturidade e maior resiliência às demandas acadêmicas. A liderança autêntica foi o fator mais relevante em todos os modelos, destacando sua centralidade na percepção de satisfação geral dos alunos. Em contrapartida, as competências dos coordenadores avaliados (profissional, no ensino e em pesquisa) não apresentaram significância estatística em nenhum modelo, indicando que sua influência na satisfação geral é limitada. Esses achados reforçam a importância de investir em práticas de liderança autêntica e no suporte aos alunos em fases mais avançadas dos cursos para melhorar a experiência geral e a percepção de satisfação dos discentes. Esses achados reforçam estudos como os de Zhang, Bowers e Mao (2021), que destacam que a liderança autêntica não apenas melhora a experiência imediata dos liderados, mas também promove um senso de pertencimento e realização. No contexto educacional, essas práticas têm o potencial de transformar a cultura institucional, criando um ambiente que valoriza tanto o desempenho acadêmico quanto o bem-estar emocional.

A satisfação geral dos alunos é frequentemente usada como um indicador-chave de sucesso institucional. Instituições que adotam práticas de liderança autêntica tendem a ser melhor avaliadas, afetando positivamente a retenção de alunos e a captação de novos discentes. Além disso, o impacto positivo observado na satisfação geral pode

estar relacionado ao efeito cumulativo das práticas de liderança autêntica em diferentes aspectos da experiência acadêmica, incluindo o internato e a graduação. As instituições devem integrar métricas como o NPS em suas avaliações regulares de satisfação, permitindo monitorar o impacto de práticas de liderança em tempo real. Além disso, promover *feedback* regular entre líderes e alunos pode fortalecer ainda mais a percepção positiva.

### **Contribuições e Implicações**

Do ponto de vista teórico, o estudo enriquece a literatura emergente sobre liderança autêntica no contexto educacional. Embora a liderança autêntica seja amplamente estudada em ambientes corporativos, sua aplicação no ensino superior ainda carece de investigações profundas, sobretudo no contexto brasileiro. Este trabalho não apenas preenche lacunas teóricas ao explorar os efeitos da liderança autêntica sobre a satisfação discente, mas também evidencia que essa abordagem de liderança é um elemento-chave para promover experiências acadêmicas positivas. Os resultados corroboram estudos prévios, como os de Walumbwa et al. (2008) e Gardner et al. (2011), que destacam a importância da autoconsciência, transparência relacional, processamento equilibrado e perspectiva moral internalizada como pilares da liderança autêntica. Portanto, a articulação dos resultados com a literatura existente indica que a liderança autêntica funciona como um elemento integrador, capaz de alinhar expectativas individuais e institucionais (Gardner et al., 2011; Walumbwa et al., 2008). Além disso, os achados corroboram a ideia de que práticas de liderança que enfatizam a autenticidade e a transparência criam um ambiente mais adaptável e resiliente, especialmente em contextos desafiadores como o ensino superior (Ahmed, 2023; Chauhan; Yazdani, 2022). Adicionalmente, ao empregar o NPS como métrica central para a avaliação da satisfação discente, o estudo contribui para o uso de indicadores quantitativos amplamente reconhecidos em contextos corporativos, adaptando-os para avaliar a qualidade do ensino superior. Essa abordagem amplia o alcance da pesquisa e facilita comparações entre instituições e contextos.

Sob a vertente prática, os achados apresentam implicações significativas para gestores educacionais, docentes e demais *stakeholders* de IES. A análise revelou que a liderança autêntica dos coordenadores de curso exerce um impacto positivo e significativo na satisfação geral dos alunos, independentemente do curso avaliado. Esse resultado indica que programas de liderança voltados para coordenadores e professores devem incorporar treinamento em habilidades de autoconsciência e transparência relacional. Esses comportamentos ajudam a garantir que os alunos sintam que suas necessidades acadêmicas e emocionais são atendidas ao longo da graduação. Além disso, a análise multivariada destacou a competência profissional e a competência no ensino como variáveis essenciais para a satisfação em dimensões específicas, como o internato e a graduação. Para gestores institucionais, isso sugere que o investimento em programas de capacitação docente e o fortalecimento da conexão entre teoria e prática podem contribuir para a retenção de alunos e para a melhoria das avaliações institucionais.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa analisou possíveis relações entre a liderança autêntica e a satisfação dos alunos no ensino superior, destacando as seguintes dimensões específicas: satisfação com o internato, satisfação com a graduação e satisfação geral. Os resultados obtidos, amparados por uma sólida abordagem metodológica e por técnicas estatísticas robustas, oferecem *insights* relevantes tanto para a academia quanto para a prática institucional.

De maneira ampla, os achados indicam que a liderança autêntica exerce influência significativa em quase todas as dimensões avaliadas, embora com intensidades ligeiramente diferentes. Essa variabilidade sugere que o impacto da liderança pode ser amplificado ou moderado por fatores contextuais específicos de cada dimensão. No curso de Teologia, por exemplo, a liderança autêntica foi especialmente relevante para a satisfação geral, possivelmente devido à natureza mais reflexiva e ética da disciplina, que valoriza líderes que vivenciem seus valores em suas práticas.

Adicionalmente, a análise dos modelos revelou padrões consistentes entre as variáveis. A idade, por exemplo, mostrou-se positivamente associada à satisfação em todas as dimensões avaliadas. Esse resultado pode ser interpretado como um reflexo da maturidade dos alunos mais velhos, que tendem a apresentar expectativas mais realistas e maior resiliência frente às demandas acadêmicas. Por outro lado, o semestre apresentou uma relação inversa com a satisfação, indicando uma queda progressiva ao longo do curso. Esse achado aponta para a necessidade de intervenções institucionais que mitiguem os efeitos do cansaço acadêmico acumulado, como suporte emocional, mentorias e estratégias pedagógicas mais dinâmicas.

Também se avaliou se as competências dos coordenadores de curso, nas vertentes profissional, de ensino e pesquisa, influenciam a satisfação dos alunos. Identificou-se que as competências em pesquisa não apresentaram impacto significativo na satisfação em nenhuma das dimensões avaliadas. Para instituições que desejam equilibrar esses aspectos, é recomendável promover uma integração mais direta entre atividades de pesquisa e práticas profissionais.

Como toda pesquisa, este estudo apresenta limitações que merecem ser consideradas. A amostra, composta por alunos de uma única IES localizada na região Norte do Brasil, restringe a generalização dos resultados. Futuras pesquisas podem ampliar o escopo para incluir instituições de diferentes regiões, além de explorar variações entre instituições públicas e privadas. Além disso, a inclusão de variáveis mediadoras e moderadoras, como o tipo de curso e o perfil socioeconômico dos alunos, pode oferecer uma compreensão mais rica das relações analisadas. Adicionalmente, recomenda-se a realização de estudos longitudinais que acompanhem os alunos ao longo de todo o curso, permitindo observar como a percepção da liderança autêntica e os níveis de satisfação evoluem ao longo do tempo.

## REFERÊNCIAS

- ADIL, Hejratullah *et al.* Effect of Authentic Leadership on Employees' Engagement and Job Satisfaction: A Case Study of Public Sector Universities. **Eximia**, v. 12, p. 1–12, 16 ago. 2023.
- AHMED, Eman I. A systematic review of authentic leadership literature in educational research from 1997 to 2021. **Educational Management Administration & Leadership**, p. 174114322211204, 2 jan. 2023.
- ALVES, Helena; RAPOSO, Mário. Conceptual Model of Student Satisfaction in Higher Education. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 18, n. 5, p. 571–588, 20 jul. 2007.
- BANKS, George C. *et al.* A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. **The Leadership Quarterly**, v. 27, n. 4, p. 634–652, ago. 2016.
- BEGLEY, Paul T. In pursuit of authentic school leadership practices. **International Journal of Leadership in Education**, v. 4, n. 4, p. 353–365, out. 2001.
- BIELSCHOWSKY, Carlos Eduardo. **Expansão da Educação Superior no Brasil: análise das Instituições Privadas**. [S.l.: S.n.]. Disponível em: <<https://repositorio.unifesp.br/xmlui/handle/11600/64956>>.
- CAZA, Arran *et al.* Psychological capital and authentic leadership. **Asia-Pacific Journal of Business Administration**, v. 2, n. 1, p. 53–70, 20 abr. 2010.
- CEPAL. **Panorama Social da América Latina 2020**. [S.l.: S.n.].
- CHAUHAN, Mohammad Ali Haider; YAZDANI, Dr. Naveed. Impact of Authentic Leadership on Transformative Learning of Higher Education Institution (HEI) Employees, Interceded by the Moral Values of Employees. **Journal of Management Practices, Humanities and Social Sciences**, v. 6, n. 4, 2022.
- CHULLY, Arun Antony; JOSE, Jerin; M, Luthufi. Authentic leadership in a pandemic world: an exploratory study in the Indian context. **Journal of Management Development**, v. 41, n. 5, p. 301–316, 18 ago. 2022.
- DA SILVA, Priscila; NUNES, Simone; ANDRADE, Darly. Managers' leadership style and the commitment of their team members: associating concepts in search of possible relations. **Review Of Business Management**, v. 21, n. 2, p. 291–311, abr. 2019.
- ELREHAIL, Hamzah *et al.* The impact of Transformational and Authentic leadership on innovation in higher education: The contingent role of knowledge sharing. **Telematics and Informatics**, v. 35, n. 1, p. 55–67, abr. 2018.
- FLORES, Cezar Augusto da Silva *et al.* A liderança autêntica no sistema educacional e no ensino da enfermagem: revisão integrativa. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 75, n. 1, 2022.
- GARDNER, William L. *et al.* Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. **The Leadership Quarterly**, v. 22, n. 6, p. 1120–1145, dez. 2011.
- GILL, Carol; CAZA, Arran. An Investigation of Authentic Leadership's Individual and Group Influences on Follower Responses. **Journal of Management**, v. 44, n. 2, p. 530–554, 15 fev. 2018.
- GRISAFFE, Douglas B. Questions about the Ultimate Question: Conceptual Considerations in Evaluating Reichheld's Net Promoter Score (NPS). **The Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior**, v. 20, 2007.
- GUIMARÃES JUNIOR, José Carlos *et al.* Uma análise da Educação Superior na Região Norte do Brasil. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 11, p. e326111133787, 30 ago. 2022.
- HAIR, Joseph F. *et al.* **Multivariate Data Analysis**. [S.l.]: Cengage Learning, 2019.
- HSIUNG, Hsin-Hua. Authentic Leadership and Employee Voice Behavior: A Multi-Level Psychological Process. **Journal of Business Ethics**, v. 107, n. 3, p. 349–361, 11 maio 2012.
- INEP. **Censo da Educação Superior 2021: notas estatísticas**. Brasília: [S.n.].
- JIEWEN, Xie; BINTI AHMAD, Jamilah; XIAOYANG, Lu. Authentic Leadership; Origins and Foundations: A Review of Literature. **International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development**, v. 13, n. 3, 9 jul. 2024.
- KARA, Ali; MINTU-WIMSATT, Alma; SPILLAN, John E. An application of the net promoter score in higher education. **Journal of Marketing for Higher Education**, p. 1–24, 7 jan. 2022.

- KARA, Ali; ZEREN, Deniz. The relationship between the Net Promoter Score (NPS) and students' college experiences at a state university. **International Review on Public and Nonprofit Marketing**, v. 20, n. 4, p. 721–737, 8 dez. 2023.
- KUMARI, Sushma; SNIGDHA DASH. Transformational Leadership and Authentic Leadership Influenced on Higher Educational Institute. **YMER**, v. 8, n. 765, 2022.
- LEROY, Hannes; PALANSKI, Michael E.; SIMONS, Tony. Authentic Leadership and Behavioral Integrity as Drivers of Follower Commitment and Performance. **Journal of Business Ethics**, v. 107, n. 3, p. 255–264, 25 maio 2012.
- MUNTEANU, Corneliu *et al.* An analysis of customer satisfaction in a higher education context. **International Journal of Public Sector Management**, v. 23, n. 2, p. 124–140, 2 mar. 2010.
- OECD. **Education at a Glance 2022: OECD Indicators**. Paris, France: OECD Publishing, 2022.
- OSMAN, Abu Rashed; JOARDER, Mohd Hasanur Raihan; ASHRAF, Mohammad Ali. Determinants of students' satisfaction: Higher education perspective. **Humanities and Social Sciences Letters**, v. 12, n. 2, p. 162–175, 28 fev. 2024.
- PEUS, Claudia *et al.* Authentic Leadership: An Empirical Test of Its Antecedents, Consequences, and Mediating Mechanisms. **Journal of Business Ethics**, v. 107, n. 3, p. 331–348, 12 maio 2012.
- RAMPASSO, Izabela Simon *et al.* Guest editorial: Latin American perspectives on sustainability in higher education. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 24, n. 2, p. 233–234, 24 jan. 2023.
- REICHHELD, Frederick F. The One Number You Need to Grow. **Harvard Business Review**, v. 81, n. 12, p. 46–55, 2003.
- RIBEIRO, Neuza *et al.* How Authentic Leadership Promotes Individual Creativity: The Mediating Role of Affective Commitment. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 27, n. 2, p. 189–202, 23 maio 2020.
- SEMEDO, Ana Suzete Dias; COELHO, Arnaldo Fernandes Matos; RIBEIRO, Neuza Manuel Pereira. Authentic leadership and creativity: the mediating role of happiness. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 25, n. 3, p. 395–412, 10 jul. 2017.
- SHARIF, Hafiza Saadia; BIN MYDIN, Al-Amin; YOUNIS, Hussain A. Influence of Authentic Leadership Practices on Innovative Work Behaviour in Higher Educational Institutions: A Virtual Reality Perspective. *In: [S.l.: S.n.]*. p. 175–187.
- SOEIRO, A. **A terceira missão das Universidades: indicadores**. Congresso FEUP 2011. Porto: [S.n.].
- SOUSA, Maria Beatriz Bernardo; CORREIA, Pedro Miguel Alves Ribeiro. Estilos de liderança entre docentes universitários: percepção dos alunos do Ensino Superior português. **Revista da FAE**, v. 25, 2022.
- TEEROOVENGADUM, Viraiyan *et al.* Quality of higher education experience, satisfaction, and well-being: genuinely caring for our students-consumers. **Journal of Marketing for Higher Education**, p. 1–23, 9 maio 2023.
- TORRES, Leonor Lima; PALHARES, José A. Estilos de liderança e escola democrática. **Revista Lusófona de Educação**, v. 14, p. 77–99, 2009.
- TSANTOPOULOS, Georgios *et al.* Higher Education in a Post-Pandemic World. **Education Sciences**, v. 12, n. 12, p. 856, 24 nov. 2022.
- VALE, Clara Thais de Oliveira *et al.* Net Promoter Score (NPS) como instrumento para a mensuração da satisfação em uma instituição de ensino superior. **Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe)**, v. 19, n. 4, p. 75–91, 2021.
- WALUMBWA, Fred O. *et al.* Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure†. **Journal of Management**, v. 34, n. 1, p. 89–126, 26 fev. 2008.
- WALUMBWA, Fred O.; CHRISTENSEN, Amanda L.; HAILEY, Fernanda. Authentic leadership and the knowledge economy. **Organizational Dynamics**, v. 40, n. 2, p. 110–118, abr. 2011.
- WANG, Dan-Shang; HSIEH, Chia-Chun. The effect of authentic leadership on employee trust and employee engagement. **Social Behavior and Personality: an international journal**, v. 41, n. 4, p. 613–624, 1 maio 2013.
- WONG, Wan Hoong; CHAPMAN, Elaine. Student satisfaction and interaction in higher education. **Higher Education**, v. 85, n. 5, p. 957–978, 1 maio 2023.
- ZHANG, Sen; BOWERS, Alex J.; MAO, Yaqing. Authentic leadership and teachers' voice behaviour: The mediating role of psychological empowerment and moderating role of interpersonal trust. **Educational Management Administration & Leadership**, v. 49, n. 5, p. 768–785, 17 set. 2021.