



Ministério da Educação  
Centro de Estudos Avançados Multidisciplinares  
Centro de Formação Continuada de Professores  
Secretaria de Educação do Distrito Federal  
Escola de Aperfeiçoamento de Profissionais da Educação  
Curso de Especialização Gestão Escolar

A liderança e suas relações com o rendimento dos alunos

**Marli Dias Ribeiro**

PROFESSORA ORIENTADORA: DRA EDILEUSA FERNANDES UnB/SEEDF

PROFESSORA-TUTORA MESTRE RIVANE NEUMANN SIMÃO COEDH/ SEEDF

**Brasília-DF**

**Julho/2014**



Ministério da Educação  
Centro de Estudos Avançados Multidisciplinares  
Centro de Formação Continuada de Professores  
Secretaria de Educação do Distrito Federal  
Escola de Aperfeiçoamento de Profissionais da Educação  
Curso de Especialização Gestão Escolar

A liderança e suas relações com o rendimento dos alunos

**Marli Dias Ribeiro**

PROFESSORA ORIENTADORA: DRA EDILEUSA FERNANDES UnB/SEEDF

PROFESSORA-TUTORA MESTRE RIVANE NEUMANN SIMÃO COEDH/ SEEDF

**Brasília-DF**

**Julho/2014**

## TERMO DE APROVAÇÃO

**Marli Dias Ribeiro**

A liderança e suas relações com o rendimento dos alunos

Monografia aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista em Gestão Escolar pela seguinte banca examinadora:

---

---

Dra Edileusa Fernandes –  
UnB/SEEDF

(Professora-orientadora)

Mestre Rivane Neumann Simão –  
COEDH/SEEDF

(Monitora-orientadora)

---

Prof. Mestre Mauro Gleisson de Castro Evangelista – COEDH / SEEDF

(Examinador Externo)

**Brasília- DF**

**Julho/2014**

À vida que flui.

[...] a formação continuada como proposta intencional e planejada, que visa a mudança do educador através de um processo reflexivo, crítico e criativo, conclui-se que deva motivar o professor a ser ativo agente na pesquisa de sua própria prática pedagógica, produzindo conhecimento e intervindo na realidade. (Falsarella, 2004, p. 50)

## **AGRADECIMENTOS**

A presença de Deus que é sal e luz aos que nele confiam e esperam, a ele toda honra e toda glória.

A minha família, e de modo especial a meu esposo Valmides e meus filhos Theylor e Danilo. Vocês são o que de mais precioso tenho.

Aos Tutores do curso e aos professores da escola pesquisada. Aprendo com vocês a cada dia. Meu abraço a todos os que acreditam que a educação pode melhorar o mundo. Cuidar da escola é investir no futuro.

## RESUMO

Há décadas estudiosos buscam desvendar a influência de líderes e como pessoas podem ser motivadas a apresentarem resultados em trabalhos e atividades em grupo quando orientadas por um líder. O presente trabalho é uma pesquisa sobre os tipos de liderança praticados em uma escola da periferia de Brasília-DF, na cidade de Planaltina, com aproximadamente 2000 estudantes das séries finais do Ensino Fundamental. A pesquisa trata dos estilos de liderança seus principais teóricos e também relaciona o resultado dos alunos com os estilos de lideranças praticados pelos professores, destaca ainda, o papel do gestor no sentido de reavaliar e refletir sua atuação a partir dos resultados alcançados na pesquisa acerca das lideranças presentes no ambiente escolar. A metodologia utilizada foi qualitativa e o instrumento de coleta um questionário e ainda dados dos boletins escolares dos alunos. A relação dos tipos de liderança dos docentes e o rendimento dos alunos foram correlacionados para verificação de resultados. Como resultado, obtive que os líderes sejam eles gestores ou professores podem efetivamente colaborar mais efetivamente para melhoria do trabalho educativo. Por outras palavras, a aprendizagem dos alunos está dependente do trabalho dos docentes que, por sua vez, é condicionado pelas suas motivações, competências e contexto de trabalho. Dependendo da realidade vivenciada pelos estudantes a influência exercida pelo professor pode direcionar a postura dos alunos.

**Palavras-chave:** Liderança, Educação e Rendimento escolar.

## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	11
2.	PROBLEMA.....	16
3.	HIPÓTESE.....	16
4.	OBJETIVO GERAL.....	16
5.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
6.	CONCEITUANDO LIDERANÇA.....	17
7.	TEORIAS SOBRE LIDERANÇA.....	19
8.	LIDERANÇA EM AMBIENTES ESCOLARES.....	29
9.	O PROFESSOR LÍDER.....	31
10.	METODOLOGIA.....	35
11.	ANÁLISE.....	37
12.	CONCLUSÃO.....	47
13.	REFERÊNCIAS.....	49
14.	APENDICE.....	51



## 1. INTRODUÇÃO

A escola pesquisada é de área urbana da rede pública de ensino, em Planaltina - DF atende hoje a aproximadamente mil e oitocentos alunos das Séries Finais do Ensino Fundamental nos turnos matutino, vespertino e no noturno, Educação de Jovens e Adultos do 1º e 2º segmentos e Classe Especial de D.A. (Deficientes Auditivos). Foi criada há mais de trinta anos, mas precisamente em 18\08\1977. Ainda que, no início, atendesse, no diurno, exclusivamente turmas de (7ª) sétimas séries nas quais eram desenvolvidas as disciplinas anteriormente mencionadas, a escola não funcionou efetivamente como Centro Interescolar como proposto originalmente passando a atender o Ensino Fundamental e a Educação de Jovens e Adultos (EJA).

O CEF localiza-se numa área avaliada pela Secretaria de Segurança como um lugar de risco para a sua comunidade escolar devido a grande movimentação de pedestres, onde o barulho é excessivo, os espaços entre as barracas de vendas da feira abrigam traficantes de drogas e aliciadores de menores. Dessa forma, os alunos não podem usufruir livremente dos espaços ao redor da escola.

Atualmente, o corpo discente é formado por aproximadamente 2000(dois mil e) alunos, sendo 40 (quarenta) turmas no diurno, no ensino regular que atendem às series Finais do Ensino Fundamental, e ainda três turmas de Correção da Distorção sérieidade. No noturno, 16(dezesseis) turmas, sendo 12 (doze) da EJA (Educação de Jovens e Adultos), 04 (quatro) do Primeiro Segmento- Séries iniciais, e 02 (duas) turmas como Classes Especiais que atendem alunos com necessidades educacionais especiais (Deficientes Auditivos).

Os alunos são oriundos de diferentes bairros da cidade, segundo pesquisa realizada. No diurno, a maior concentração desse universo advém do bairro Arapoanga (40,4%), Vila Buritis (26,7%) e Estâncias I a VI (15,3%). Os demais alunos são oriundos da Vila Nossa Senhora de Fátima, Setor Tradicional, Vila Vicentina, Vale do Amanhecer e arredores: Bairro Mestre d'Armas, Buritis II/III/IV, Setor Sul, Condomínios e Zona rural. Considerando-se que, a grande maioria dos bairros encontra-se afastada da escola e que a mesma localiza-se numa área central da cidade identifica-se que os aprendizes realizam um deslocamento significativo de suas casas até a escola. Como 57,3% dessa população vivem com uma renda de

até um salário mínimo, a maioria (55,3%) se desloca a pé até a escola, e 28,5% realizam este deslocamento com a participação do poder público-passe escolar. Levantamento de dados (Survey) realizado no primeiro semestre de 2006, pelos professores da escola e tabulados com a ajuda dos alunos.

Os fundamentos pedagógicos estão firmados no Projeto de Educação do Governo do Distrito Federal, Projeto Político Pedagógico Professor Carlos Mota, que visa proporcionar uma educação pública, gratuita e democrática, voltada à formação integral do ser humano para que possa atuar como agente de construção científica, cultural e política da sociedade, assegurando a universalização do acesso à escola e da permanência com êxito no decorrer do percurso escolar de todos os estudantes sustentado pela diversidade, sustentabilidade humana e cidadania. A Escola possui hoje a missão de proporcionar aos seus alunos uma concepção inovadora, voltada a preparação integral do aluno garantindo seu acesso e permanência, de forma crítica e cidadã, inserindo a comunidade na gestão da escola e tornando-se uma referência em qualidade de ensino e inclusão.

Apoiam-se ainda na autonomia pedagógica, financeira e administrativa buscamos a eficiência na competência econômica, pedagógica, política e cultural da comunidade escolar.

Os mecanismos de avaliação são um desafio, pois se busca romper com os mecanismos tradicionais e com isso ampliar a participação de todos os segmentos da escola nesse contexto.

A Proposta Pedagógica da escola prevê Conselhos de Classe participativos, Roda de conversas com representantes de turma e Grêmios Estudantis, reuniões com Conselho e Caixa Escolar mensalmente, atendimento a comunidade em rodas de debate, avaliação da prática pedagógica nas reuniões coletivas, e das atividades e projetos propostos, a avaliação dos alunos orienta-se nos princípios da Educação Básica baseados no Currículo de Educação Básica do Distrito Federal e nas Diretrizes para Avaliação da Aprendizagem do Ensino Fundamental – Anos Finais e EJA e ainda, com a LDB. A recuperação adotada é contínua e processual oferecida e garantindo a aprendizagem dos alunos.

A escola atende a comunidade com vinte salas (sala ambiente) de aula e ainda com espaços para realização de atividades diversificadas: Laboratório de Informática, Sala de Música, Salas de atendimentos para alunos com Altas Habilidades, Sala Ambiente de Artes Cênicas, Sala TV Escola e Videoteca, Sala de Orientação Educacional, Sala de Leitura, Sala Multiuso, Sala de Reuniões Pedagógicas, Sala de Recursos (atendimento aos alunos da inclusão)

Desde o ano de 2005, tornou-se uma escola de Educação Inclusiva, atendendo alunos inseridos em turmas regulares com deficiência física, intelectual, auditiva, condutas típicas e síndromes e ainda, alunos com Altas Habilidades. Na concepção de desenvolvimento humano enfatiza-se o indivíduo na inter-relação com o processo de inclusão, através da realização de palestras e depoimentos de portadores de necessidades especiais na semana pedagógica e nas reuniões dos pais, pois é fundamental o despertar ao convívio com as diferenças.

Segundo Freire (2000) “Não existe saber mais ou saber menos: há saberes diferentes.” Dessa forma as ações que visam mudanças perceptíveis de opinião, ação e construção de nossa identidade como escolas inclusivas são priorizadas no processo ensino aprendizagem.

No transcurso destes 30 anos a unidade escolar vem construindo uma história marcada por projetos pedagógicos que a têm destacado no meio da comunidade de Planaltina e do DF. Os principais projetos desenvolvidos estruturam-se em torno das artes visuais e cênicas, da literatura, das ciências naturais e outras áreas do conhecimento.

Dentre eles despontam: encontro de arte e literatura, exposições, festivais de teatro e música, momentos poéticos, contadores de histórias, pesquisa de opinião, feira de artes e ciências, plantio de jardins, montagem de peças teatrais, campanhas de revitalização do espaço da escola com pinturas artísticas em paredes, bancos, bebedouros, “Quintas do Cinema Negro” (projeto de apresentação de filmes com temáticas afros descendentes). Projeto de educação física envolvendo diferentes modalidades esportivas que objetivam o desenvolvimento do sentimento coletivo, por meio de competições que privilegiam a ética. A escola vem se destacando também nos projetos de Educação Ambiental.

Com relação ao meio ambiente a escola vinha, nos últimos anos, ensaiando pequenos passos, para finalmente em 2004, incorporar definitivamente ao seu Projeto Político Pedagógico esse tema transversal. A educação ambiental passou a ser trabalhada de forma sistemática, interdisciplinar e por meio da pesquisa de opinião como ferramenta pedagógica, mediante o curso de Reeditor Ambiental e o “Projeto Águas do Cerrado” promovido pela SEMARH (Secretaria de Meio Ambiente e Recursos Hídricos) e a Estação ecológica de Águas Emendadas, com o apoio do World Wide Found For Nature (WWF).

Em 2004, o objeto de estudo foi à estação Ecológica de Águas Emendadas, cuja questão de pesquisa era saber se a população conhecia esse espaço e como se relacionava com ele. O ano de 2005 é marcado pelo tema Parque Recreativo Sucupira e a forma como ele poderia ser inserido na vida da comunidade. Estudou-se também o Cerrado nas dimensões físicas, biológicas, históricas, antropológicas e sociais. Já em 2006, em parceria com a UNB (Universidade de Brasília) intensificou-se pesquisas sobre o Parque Recreativo Sucupira.

Apesar das vitórias a escola sofreu com a instabilidade na gestão. A grande rotatividade na equipe gestora gerou um ambiente de desestruturação administrativa, pedagógica e financeira. Diante da exoneração da direção da escola já no ano de 2011, motivada por indícios de ingerência na merenda escolar, a atual equipe foi convidada a desempenhar a função. A gestão da escola passou a ser conduzida por uma nova equipe em 21 de dezembro de 2011 último dia de aula nas escolas públicas do DF. Nas primeiras semanas orientaram as ações para assegurar o funcionamento da escola. A Coordenação Regional de Ensino, a Secretaria de Transparência e demais Órgãos competentes iniciaram os procedimentos legais para a apuração do fato. A atual direção se prontificou a atender as exigências desses órgãos adotando as medidas sugeridas. O momento era tenso e as relações pessoais estavam abaladas. Iniciaram-se investigando as causas dos conflitos, os valores da escola, as lideranças do grupo, a comunidade, entre outros.

O diagnóstico e a análise das situações indicaram os objetivos a alcançar, o ajuste das estratégias de receptividade ao grupo, a melhoria do ambiente.

O estudo da Proposta Pedagógica da Escola e foi realizado com o conselho Escolar para traçar ações que garantissem o início do ano letivo. Em relação à

cantina e ao depósito de alimentos foi reorganizado com o lanche remanescente sob orientação da CREP (Coordenação Regional de Ensino de Planaltina). Trabalham com o lema: Cuidar da Escola é investir no futuro! E destacam ações voltadas à preservação e ao amor pela escola, abordados nos Projetos Escola Limpa e Paz na Escola construído conjuntamente com alunos, professores, servidores, parceiros da escola, coordenação pedagógica e direção.

A grande culminância acontece nos turnos diurno e noturno com a Mostra Cultural. Relatam acreditar que a ética, a solidariedade, equidade e o compromisso com o ser humano seja à base do sucesso. A escola recebeu no ano de 2013 a premiação do Prêmio gestão Escolar, escola destaque distrital, 1º lugar no DF. O prêmio foi criado, em 1998, pelo Consed (Conselho Nacional dos Secretários de Educação), em parceria com entidades que apoiam o fomento da educação brasileira. A premiação tem o objetivo de valorizar, motivar as escolas públicas no desenvolvimento de uma gestão democrática de qualidade, estimular as unidades de ensino a mostrarem o desenvolvimento de suas gestões, além de incentivar o processo de melhoria contínua do ambiente educacional, pela elaboração de planos de ações, tendo como base uma auto avaliação.

Considerando que liderar é motivar pessoas e ainda como dizia Abraham Lincoln: “A maior habilidade de um líder é desenvolver qualidades extraordinárias em pessoas comuns.” Um líder pode orientar e estimular pessoas a atingirem resultados importantes e necessários tanto para si como para a instituição ao qual faz parte. Cabe ao líder, identificar as formas de liderança, e usa-la de forma intencionada podendo ser uma estratégia para melhorar o desempenho da escola tanto para o gestor quanto para os professores. Bons líderes possuem habilidades e competências que podem ou permitem gerar um ambiente de trabalho com produtividade e pautado no trabalho coletivo e democrático. Por esse motivo é importante conhecer as formas e/ou tipos de liderança existente no ambiente de trabalho escolar para orientar ações dirigidas e integradas ao sucesso coletivo. Os professores líderes precisam entender a importância de suas ações na escola e agir como educadores para as mudanças.

Segundo Jodão (2003), a questão não está somente em como adquirir novos conceitos e habilidades, mas também em como desaprender o que não é mais útil à

instituição, e isso envolve ansiedade, atitude defensiva e resistência a mudanças. É preciso refletir sobre os modelos educacionais existentes nas instituições educacionais, que não permitem a implementação dos conceitos de uma coordenação por manterem uma cultura mecanicista, em que predomina o papel do “velho” professor ou do diretor voltado apenas para o acompanhamento dos processos e obtenção do resultado monetário. Os educadores deverão possuir fortes valores e acreditarem na capacidade de seus alunos. Precisam ser visionários e transformacionais de modo a acreditarem na visão da transformação pedagógica, dediquem-se à nova visão de auxiliarem a institucionalizar um novo processo pedagógico/educacional, comprometendo-se com os resultados alcançados.

## **2.PROBLEMA**

Há correlação entre os estilos de liderança dos professores, dos gestores e a proficiência dos estudantes?

## **3.HIPÓTESES**

- Lideranças não democráticas interferem reduzindo o rendimento escolar;
- Investir em modelos de lideranças eficientes garantem resultados efetivos;
- Líderes não autocráticos são mais eficientes, eficazes e efetivos.

## **4.OBJETIVO GERAL**

- Analisar com a liderança do professor e do gestor interfere nos resultados de aprendizagem na escola.

## **5.OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analisar os tipos de liderança;
- Descrever os modelos de liderança observados na pesquisa;
- Identificar as formas de liderança encontradas na escola;
- Analisar como a liderança se relaciona com o rendimento escolar rendimento escolar.

## 6 .CONCEITUANDO LIDERANÇA

O estudo e o conceito de liderança é alvo de pesquisa ao longo dos tempos. Há décadas estudiosos buscam desvendar a influência de líderes e como pessoas podem ser motivadas a apresentarem resultados em trabalhos e atividades em grupo quando orientadas por um líder.

Já na antiguidade podemos destacar Platão enfatizando em sua obra a “República” o líder ideal. Outro filósofo, Sócrates, tornou-se conhecido por instruir e ensinar seus discípulos por meio de uma série de perguntas cuidadosamente elaboradas e selecionadas com a intenção de obrigar ao exame por si mesmo, uma autoavaliação, e levar o estudante a uma conclusão sobre sua atuação com o poder. Este método de perguntar era usado para desenvolver as habilidades de pensamento crítico.

Os líderes, em muitas circunstâncias, poderiam usá-las como modo de influenciar e persuadir seus seguidores. Bass (2007) argumenta que desde sua infância, o estudo da história, e seus transcurso , tem sido o estudo dos líderes - o que e porque eles fizeram o que fizeram, suas motivações e ações. Muitos estudos sobre liderança são mais frequentes em história e psicologia. Somente depois da década de 30, avolumaram-se os estudos acerca desta temática, Mas o que é liderança?

O conceito de liderança segundo Chiavenato (2000) a liderança é entendida como , de certa forma, um tipo de poder pessoal. Através da liderança uma pessoa influencia outras pessoas em função dos relacionamentos existentes (...)" . O autor condiciona seu conceito a fatores voltados a influencia e a relação existe entre o líder e o liderado.

Já de acordo com Stoner (1999, p. 344) pode-se dizer que: "liderança é o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo". Esse conceito sugere uma liderança mais baseada às atividades que devem ser executadas. O líder dirige, orienta e organiza.

O termo liderança segundo Stogdill (1974) pode ter aparecido por volta do ano de 1300 da era cristã. Seu estudo perpassa as mais variadas áreas do

conhecimento e diversos enfoques são atribuídos ao tema. A liderança pode surgir de forma natural, quando uma pessoa se destaca no papel de líder, sem possuir forçosamente um cargo de liderança. É um tipo de liderança informal.

Quando um líder é eleito por uma organização e passa a assumir um cargo de autoridade, exerce uma liderança formal. Para Chiavenato (1999, p. 533).

A liderança é um processo chave em todas as organizações. O administrador deveria ser um líder para lidar com as pessoas que trabalham com ele. Para ele a liderança é definida como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana.

Ainda segundo Chiavenato (1999, p. 553-627):

A liderança é uma forma de influência. A influência é uma transação interpessoal em que uma pessoa age para modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa, de maneira intencional, a liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais.

Segundo Bryman (1992), a liderança seria definida como um processo de influência exercido em um grupo de pessoas com foco em um determinado objetivo. Barroso (1990) destaca que a capacidade de liderar é levar ao cumprimento de objetivos com autoridade funcional e competências específicas. Ele enfatiza que liderar é uma forma especial de influência que leva as pessoas a mudarem suas preferências voluntariamente rumo a projetos comuns.

House e Aditya (1977) colocam que a liderança e a gerencia podem ser conceitos alternados, mas que um gerente pode ser um líder quando organiza seus subordinados a atingirem metas apesar de não inspirarem seguidores.



De modo geral podemos dizer que ela, a liderança, existe sempre baseada em processos que envolvem grupos variados de pessoas, que são influenciadas, motivadas ou orientadas por um líder para executar determinado fim ou ainda através de trocas sociais.

Destaca-se também Bateman (1998), a liderança muitas vezes é uma habilidade que existe em várias pessoas, mas apenas um pequeno grupo utilizada. É, porém, algo que pode ser aprendido e, sobretudo ensinado.

Nas últimas décadas a temática sobre liderança ganhou força e relevância sendo abordada por especialistas em gestão e especialistas em assuntos organizacionais. Bass (1993) assegura que existem variadas e tantas definições de liderança e uma grande gama de pessoas que tentam definir esse conceito.

Características como influência e confiança são citadas por Dofmam (1996) como universais em grande parte das definições.

O processo de liderança e o papel dos líderes apoiam-se em variadas teorias. O trabalho abordou sobre as ideias básicas desses estudos. Foram Destacada a Teoria Clássica (Teoria dos Traços Stogdill - 1974), a Teoria comportamental, e a Teoria Contingencial (Fiedler,1994), Lideranças Transformacionais e Transacionais ( Neocarismáticas) e na liderança exercida nas instituições educacionais.

Hoje o conceito de liderança descarta a ideia de um líder apresentar-se como a pessoa que usa sua autoridade para mandar. O modelo de líder esta mais voltada à democracia, as relações de favorecimento, ao trabalho em equipe, conhece as habilidades e potencialidades de sua equipe utilizando-os da melhor forma possível, desenvolve as pessoas com as quais trabalha, as habilidades para criar a sinergia de equipes, a capacidade para delegar responsabilidade e autoridade, os métodos pelos quais as pessoas recebem informações sobre seu desempenho tanto em termos profissional-financeiros como comportamentais.

Mesmo sendo possível citar variadas definições de liderança este trabalho enfocou a ideia de que a liderança fundamenta-se nas habilidades do líder conduzir, influenciar e canalizar a energia dos liderados a atingirem um objetivo comum.

Desta forma, com as mais diversas conceituações sobre o tema, a ideia principal abordada nas definições passa pela habilidade do líder orientar outras pessoas, utilizando suas características, estratégias, influência, a atingirem um objetivo estabelecido.

## **7. TEORIAS SOBRE LIDERANÇA**

A Teoria Clássica teve suas bases estudadas por Stogdill (1974) e defende que muitas das características do líder são inatas, e individuais, ou ainda fomentadas dentro do indivíduo ao longo dos seus anos de vida. Características como força física, inteligência, autoconfiança, e amabilidade são citadas para definir líderes eficazes.

Segundo essa teoria os líderes que não possuíssem essas qualidades não poderiam ser treinados ou não poderiam ser líderes eficientes. Stogdill (1974), destaca que existem traços fundamentais para os líderes: são adaptáveis às situações, são ditos como inteligentes, atentos ao ambiente social, criativos, ambiciosos, diplomáticos, agressivos, possuem discurso fluido, cooperativos, conhecedores da tarefa do grupo, decididos, organizados, persuasivos, dominantes, socialmente habilidosos, enérgicos, persistentes, com confiança própria, tolerantes ao stress, dispostos a assumir responsabilidades. Segundo essa teoria caso o indivíduo possuísse essas características possivelmente seria um líder de sucesso, um líder eficaz.

Esses estudos não foram capazes de explicar com sucesso porque alguns líderes mesmo sem estas características eram eficientes, pois somente possuir as características não era condição e certeza total de eficiência.

Para Stogdill (1974), as fragilidades relacionadas à teoria dos traços incentivaram grupos acadêmicos da década de 40, na Universidade de Ohio e Michigan, iniciarem um modelo de investigação de liderança como um conjunto de comportamentos.

Esses estudos de comportamento do líder, realizados na Universidade Ohio e Michigan contribuíram, segundo Stogdill (1974), para analisar o sucesso ou

insucesso da liderança quando os comportamentos dos líderes eram considerados e não somente suas características. Segundo a teoria dos traços, procura-se chegar à definição de liderança através da observação de comportamentos de grupo.

Desta forma estudados os comportamentos existentes de liderança, seria possível criar programas de formação que modificassem e adaptassem os comportamentos dos indivíduos para que qualificassem novos líderes.

De acordo com esta abordagem, Stogdill (1974), categorias de comportamento: orientação para a tarefa e orientação para as pessoas (quanto aos estudos efetuados na universidade de Michigan, foram identificadas duas categorias do comportamento, designadamente a orientação para a produção e a orientação para o empregado), eram a base da liderança.

Comportamento centrado nas preocupações com a tarefa, ou seja, o líder é orientado para a tarefa, e preocupa-se mais com esta do que com a equipe que a executa. Este é classificado como sendo um líder Autocrático, direto e socialmente distante (Liderança Autocrática).

Quando o líder centra suas ações para os funcionários, centrado nas relações pessoais, ambiente onde as pessoas sintam-se confortáveis, é classificado como Democrático ou Participativo.

Aponta-se também o líder *laissez-faire*. Esse tipo de liderança caracteriza-se por um comportamento apático, sem participação onde as decisões são livres e sem direcionamento.

Nesse contexto um clima autocrático é caracterizado por um líder que toma decisões, sozinho, exige que as suas ordens sejam cumpridas à risca e dita de forma autoritária cada passo ou ação a ser executada. O líder não é necessariamente hostil, mas encontra-se numa posição de relativa distância da participação no trabalho e normalmente oferece elogios e críticas pessoais ao trabalho realizado. Possi (2006) refere-se as investigações reforçando que o líder centraliza totalmente a autoridade e a decisões e os subordinados não têm nenhuma liberdade de escolha.

O líder autocrático é dominador, emite ordens e espera obediência cega dos subordinados. Os grupos submetidos à liderança autocrática apresentam maior volume de trabalho produzido com evidentes sinais de tensão, frustração e agressividade. O líder é temido pelo grupo, que só trabalha quando ele está presente. Ele é o centro da ação.

Ainda segundo Possi (2006), o clima da organização não autocrática está voltado para a atuação do líder e em seus direcionamentos e tem grande influência nas respostas dadas pelo grupo. Assim um clima democrático é caracterizado por um processo de decisão coletiva, assistido pelo líder. Antes de completar a tarefa, as perspectivas são resultado da discussão em grupo e dos conselhos técnicos do líder. São dadas opções aos membros e a divisão do trabalho é decidida coletivamente. Os elogios e críticas num ambiente deste tipo são objetivos, baseados em acontecimentos e são dados por um membro.

Posse (2006) diz que em um clima de liderança *laissez-faire* dá-se a liberdade ao grupo para determinar as políticas sem alguma participação do líder. O líder permanece sem se envolver nas decisões, relacionados com o trabalho, a não ser que lhe seja pedido auxílio, não participa na divisão das tarefas e é com pouca frequência que realiza elogios.

Entre os estudos realizados, também, encontra-se a investigação realizada por Likert (1961) no âmbito da formulação de um quadro teórico para a melhoria das organizações. Esses estudos serviram de suporte e para os perfis comportamentais presentes no Managerial Grid Model de Blake e Mouton (1964), que sugere cinco diferentes estilos de liderança, baseados no grau de preocupação do líder com as pessoas e com a produção.

Para Blake e Mouton (1964) o modelo em questão é representado como uma grelha, na qual o eixo do X diz respeito à produção e o eixo do Y está relacionado com as pessoas, cada dimensão varia entre os valores de 1 (low) e 9 (high).

O estilo indiferente (Impoverished management), corresponde à posição (1,1). Neste estilo os gestores possuem poucas preocupações tanto pelas pessoas como pela produção. Este estilo é utilizado pelos gestores para preservar os

empregos e o estatuto de antiguidade. A principal preocupação é evitar problemas e garantir que o gestor não possua responsabilidades por qualquer erro. Os resultados deste estilo originam uma falta de inovação nas decisões a tomar.

Ainda segundo Blake e Mounon (1964), o estilo acomodado (*country club*), referente à posição (1,9) da grelha. Este estilo tem uma elevada preocupação com as pessoas e pouca com a produção. Os gestores ao utilizar este estilo reservam muita atenção à segurança e conforto dos seus empregados, na esperança que esta ação aumente o desempenho. Os resultados podem traduzir-se numa atmosfera amigável, mas não necessariamente muito produtiva.

O estilo ditatorial (*Task management*), situado na posição (9,1). Com uma elevada preocupação com a produção e reduzido interesse pelas pessoas, os gestores ao utilizar este estilo não dão importância às necessidades dos trabalhadores, é esperado que através de recompensas monetárias a desempenho dos trabalhadores aumente. Os gestores quando utilizam este estilo exercem pressão sobre os seus trabalhadores através de regras e punições para alcançar os objetivos da empresa. Este estilo é usado frequentemente em caso de crise de gestão.

O estilo status quo (*middle-of-the-road*), colocado no centro da grelha (5,5). A gestão da empresa faz recurso deste estilo para estabelecer um equilíbrio entre os objetivos da empresa e as necessidades dos trabalhadores. Ao mostrar simultâneo um grau aproximado de preocupação para com as pessoas e produção, os gestores esperam alcançar um desempenho adequado, mantendo níveis de produção e moral das pessoas a níveis satisfatórios.

O estilo gestão de equipe (*team management*), situado na posição (9,9) está ancorado na produção. Neste estilo existe uma grande preocupação tanto com as pessoas tal como com a produção. Os gestores que tomarem a opção de seguir este estilo estão a encorajar o trabalho de vinte e quatro equipes e o empenho dos trabalhadores. O objetivo dos gestores passa por tentar que os trabalhadores possam ver-se a si próprios como partes construtivas da empresa, reforça Blake e Mounon (1964).

Outra teoria em destaque é a Teoria das contingências defendida por Fidler (1976), nela, é importante incluir o contexto ambiental e a situação dos liderados. O modelo contingencial mostra e postula que o desempenho dos grupos depende da interação entre o estilo de liderança e a facilidade situacional (Shrivastava e Mitroff, 1984).

Os líderes segundo essa teoria podem ser orientados para as tarefas ou exercer sua liderança canalizando suas ações para as relações com seus pares. Segundo Fidler (1976), o indivíduo pode ter personalidade propensa à conclusão da tarefa e ao sentido da realização, da ação, tende a praticar mais liderança voltada para as tarefas.

O indivíduo que valoriza relacionamentos solidários e agradáveis com os outros tende a praticar mais liderança voltada para as relações. Assim o líder teria melhor desempenho quando assegurado seu papel de liderança de acordo com seu estilo. Faz-se necessário segundo essa teoria que o líder conheça seu estilo a fim de obter melhores resultados.

A conclusão dos estudos realizados por Fidler (1976) sobre as tarefas e as relações adotadas pelo autor mostrou a evidente necessidade do líder em combinar o estilo e a personalidade com a situação em que seu desempenho será melhor.

Por volta do ano 2000 ganharam destaques as lideranças Carismáticas. Para Santos, (2003), as Teorias de Lideranças Neocarismáticas iniciaram-se por volta da década de 80 tomou força a partir dos anos 90. A teoria deste tipo de liderança orienta-se em ações voltadas ao simbolismo e ao apelo emocional dos liderados. Essas teorias que procuram ver a liderança como mais próxima da pessoa comum enfatizam comportamentos simbólicos e apelativos, tentando explicar como líderes conseguem altos graus de comprometimento dos liderados. A Teoria da Liderança Carismática baseada no carisma que é uma palavra grega que significa “dom de inspiração divina”.

Desta forma, o líder carismático seria aquele que inspira em seus liderados a confiança, aceitação incondicional, obediência espontânea e envolvimento emocional. O líder carismático é visto por seus liderados como alguém que possui qualidades excepcionais. Exemplos deste tipo de líder são os líderes religiosos.

Segundo House (1977), o termo Liderança Carismática é utilizado para definir qualquer líder que tenha os efeitos carismáticos em um grau excepcionalmente alto. O autor considera ainda que a liderança carismática tem uma ligação com os aspectos emocionais, apelos aos sentimentos, e o aspecto racional, muitas vezes não é levado em consideração.

Os seguidores do líder atribuem a ele capacidades heroicas ou extraordinárias de liderança quando observam determinados comportamentos. Seus estudos têm sido direcionados, em sua grande maioria, à identificação daqueles comportamentos que diferenciam os líderes carismáticos dos demais.

Segundo House (1977), existem cinco características que diferenciam os carismáticos dos não carismáticos: os carismáticos têm uma visão, estão dispostos a correr riscos por esta visão, são sensíveis tanto às limitações ambientais como às necessidades de seus liderados e exibem comportamentos diferentes dos comuns.

Também outras características são citadas: Os líderes tem visão e articulação eles têm uma visão – expressa como meta idealizada – que propõe um futuro melhor que o *status quo*. São capazes de esclarecer a importância da visão em termos que são compreensíveis para os demais.

O autor também cita que esses líderes estão dispostos a correr riscos pessoais, enfrentar altos custos e o auto-sacrifício para atingir sua visão. Tem sensibilidade ao ambiente: são capazes de fazer avaliações realistas das limitações ambientais e dos recursos necessários para a realização da mudança. Tem sensibilidade para as necessidades dos liderados: são perceptivos em relação às capacidades dos outros e sensíveis às suas necessidades e sentimentos. Possuem comportamentos não convencionais: engajam-se em comportamentos que são percebidos como novidades e que vão contra as normas.

Além disso, Quintaneiro (2003 citando Max weber, 1920, p. 18), destaca que “é um dever daqueles para os quais ele — o líder carismático — dirige sua missão, de reconhecê-lo como o seu líder qualificado”. O poder do líder recebe este reconhecimento porque “ele está apoiado na devoção pelo extraordinário, pelo desconhecido e pelo o que é estranho a todas as regras e tradições, e que é visto,

portanto, como divino. É uma devoção nascida da tensão e do entusiasmo”. A liderança carismática tem um forte apelo revolucionário.

Terra (2003) afirma que “o fenômeno carismático, não é limitado a nenhum período histórico em especial. “O carisma não é novo nem velho, mas uma possibilidade presente em todos os tempos”. Sua posição pode ser diretamente confrontada com a de Nietzsche (1888), que categoricamente, afirma: “Presentemente, a liderança carismática é de importância pequena, simplesmente porque a fé em um ser transcendental não é suficientemente forte ou generalizada para fornecer uma base adequada à legitimação de nenhuma liderança política”... serve para diferenciar a liderança política da religiosa — esta a sua área específica de operação”.

Avançaremos agora discorrendo sobre o estilo de liderança transacional. Podemos dizer o que o transacional está diretamente ligado à troca (transações). Este estilo mostra-se diferente do estilo carismático, pois leva os liderados a serem de certa forma, manipulados e levados a agir por promessa de recompensas como forma de manter o controle. O líder conduz e motiva seus seguidores a fim de que metas estabelecidas sejam alcançadas por meio do esclarecimento dos papéis e das exigências das tarefas.

A liderança abordada é mais comum em empresas e organizações que trabalham com vendas. Nesse caso as trocas e recompensas são comuns no ambiente de trabalho e o líder apoia-se nas transações e em seus resultados.

Para Limongi (2002), a liderança leva o grupo em direção às metas a serem atingidas além de deixar claro o que se espera dos papéis profissionais. Este estilo de liderança baseia-se na troca e o líder exerce controle utilizando acordos de perdas e ganhos. Nesse estilo de liderança ocorre à recompensa contingente que reforça a ideias da troca e do reconhecimento de esforços, corrige quando as metas não são alcançadas.

Na liderança Transformacional o líder inspira e motiva seus seguidores a superar seus próprios interesses para o bem da organização, e é capaz de causar um efeito profundo e novo, transformador. Busca-se preocupar-se com as



necessidades e desenvolvimento de cada um de seus liderados; busca modificar a maneira de seus seguidores enxergarem e realizar as tarefas, ajudando-os a pensar nos velhos problemas de uma nova forma, e são capazes de entusiasmar, incitar e inspirar as pessoas a darem o máximo de si na busca dos objetivos do grupo.

Segundo Bilhim (1996), ainda dentro do estilo de liderança transformacional podem-se existir papéis que sugerem líderes visionários e líderes motivadores. O líder visionário centra-se em metas e uma ampla visão de futuro. Sua liderança sugere uma postura de visão ampla e efetiva. O líder motivacional instiga os seguidores, desafia, rumo a novas metas. Sua liderança busca motivar a equipe preferindo a flexibilidade e os valores defendidos pela organização.

Gaudêncio (2009, p.87) destaca o líder visionário em seus trabalhos:

Os líderes visionários são cada vez mais valorizados num mundo que se transforma a cada instante. Mas, ao contrário do que alguns imaginam, eles não nascem com uma bola de cristal na mão. Tanto quanto ser líder, ser visionário é uma capacidade a ser aprendida. (...) São pessoas capazes de visualizar o futuro e antecipar produtos ou serviços que vão ser desejados no futuro pelos mercados mais lucrativos, gerando oportunidades para si próprias, suas organizações e para aqueles que lideram.

O líder puramente carismático pode querer que seus liderados adotassem a visão de mundo carismática, e param por aí. Disse nesse sentido, Bass; Avolio ( 1985, p. 14.)

O líder transformacional tenta inculcar, em seus seguidores, a capacidade de questionar, não apenas as visões já estabelecidas, mas até aquelas colocadas pelo próprio líder .

Segundo o Avolio (1985), o estilo transformacional de liderança, refere-se, aos comportamentos, gerenciais que transformam os liderados e os inspiram a ir além das expectativas, transcendendo o interesse pessoal pelo bem da organização. Pesquisas indicam que a liderança transformacional está mais fortemente correlacionada com índices mais baixos de rotatividade, produtividade maior e melhor satisfação dos funcionários.

Nesse estilo, Bass (1993), identifica quatro comportamentos típicos de um líder transformacional: influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada. Na influência idealizada é a capacidade de influenciar liderados por meio de um ideal, uma ideologia ou valores socialmente compartilhados.

A motivação inspiradora o líder serve como inspiração aos seus seguidores que enxergam nele um modelo a seguir. A estimulação intelectual está relacionada às ações de estímulo a aprendizagem e capacidade de inovações. E em relação a consideração individualizada os seguidores são estimulados e reconhecidos de forma individualizada.

Vizeu (2011) reforça que é justamente essa característica que associa o estilo transformador a comportamentos coletivamente orientados, como o altruísmo e a atitude cívica. O líder acaba se tornando um modelo a ser seguida, e ganha a admiração, o respeito e a confiança dos liderados. A motivação inspiradora está relacionada à criação de significado e de desafios para o trabalho do liderado e ao estímulo ao trabalho em equipe.

Segundo Bass (2006), a visão transformacional é atrativa. A comunicação de metas claras que levam à superação de limites. Já a estimulação intelectual diz respeito à capacidade do líder de provocar a reflexão e fazer o liderado ir além de sua própria visão das coisas. Está ligada à inovação e à criatividade.

Por último, a consideração individualizada se refere ao estímulo ao autodesenvolvimento dos liderados por meio de uma atenção individualizada. O líder investe tempo em atividades de mentoria e reconhece que os liderados têm desejos e necessidades diferentes. A comunicação de mão dupla é encorajada e o líder tenta interagir de maneira personalizada com cada liderado.

Sobre a liderança transformacional também são citadas por, Vizeu (2011), destaca quatro dimensões. Elas sugerem a existência de ações onde o líder mostra prover um modelo/exemplo apropriado, articular uma visão, estimular intelectualmente, prover suporte individualizado, incentivar a aceitação de metas do grupo e esperar um alto desempenho. Prover um modelo apropriado é estabelecer

um exemplo a ser seguido pelos liderados que seja consistente com os valores que o líder expõe.

Para Bento (2008) a articulação da visão do líder está ligada à identificação de novas oportunidades para sua unidade ou seu grupo, ele também leva em consideração a divisão ou organização de tarefas , bem como a inspiração de outros com sua visão de futuro que é considerada muito importante na liderança transformacional. O líder transformacional estimula o intelectual, envolve e desafia os liderados a reexaminar algumas de suas crenças sobre o trabalho e repensar como este pode ser desenvolvido

O apoio individualizado é também uma forte característica e indica o respeito pelos liderados e sua preocupação sobre seus sentimentos e necessidades pessoais. Incentivar a aceitação de metas de grupo é promover a cooperação entre os liderados e fazer com que trabalhem juntos em direção a uma meta comum.

Por fim, esperar um alto desempenho, é demonstrar que o líder espera excelência e qualidade no desempenho dos trabalhos pelos liderados que realizam as tarefas por serem motivados e não por esperarem trocas. Os autores acreditam que o líder transformacional tem orientação tanto para a tarefa quanto para as pessoas.

## 8. LIDERANÇAS EM AMBIENTES ESCOLARES

No âmbito escolar é cada vez mais necessário adotar modelos de liderança que promovam autonomia administrativa, gestão eficiente, que confirmem eficácia ao processo educativo. Se aprendermos a lidar com as pessoas e a liderá-las podemos canalizar energias, reforçar talentos em buscar de resultados satisfatórios como grandes líderes escolares. As palavras citadas abaixo reforçam essa necessidade de mudança. Para Jordão ( 2003 p. 37):

A necessidade de os professores desenvolverem novas habilidades e atitudes, com relação ao acompanhamento e à orientação de sua equipe, voltadas à pesquisa educacional, é fundamental para a formação dos educandos, pois, hoje, eles, os acadêmicos, esperam uma nova postura de seus professores, já que os requisitos exigidos para o desempenho das atividades nas instituições mudaram. Os *professores líderes* precisam começar a pensar como educadores para as mudanças. A questão não está somente em como adquirir novos conceitos e habilidades, mas também em como desaprender o que não é mais útil à instituição, e isso envolve ansiedade, atitude defensiva e resistência a mudanças.

Segundo Bento (2008), os trabalhos sobre liderança tem como base líderes políticos, oficiais das forças armadas ou executivos de empresas. No entanto, evidência tem mostrado que há semelhanças na liderança transformacional quer seja num ambiente escolar quer seja num ambiente de empresa.

Segundo esse mesmo autor nas escolas o melhor modelo de liderança transformacional foi avaliado Leithwood em 1994. Segundo ele o modelo apresentado condiciona a liderança em sete dimensões: construção de uma visão para a escola, estabelecer objetivos para a escola, dar estimulação intelectual, oferecer apoio individual, modelar boas práticas e valores organizacionais importantes, demonstrar altas expectativas de desempenho, criar uma cultura escolar produtiva, e desenvolver estruturas que facilitem a participação em decisões da escola.

Segundo Bass (1988), em vários planos de ação as escolas em que seus líderes são transformacionais: Existe a motivação dos seguidores, para que façam

mais do que, no início, esperavam fazer. Ocorre que o líder despertar em seus liderados consciência, quer a nível do valor dos resultados quer o modo adequado para alcançar os objetivos. O líder estimula o envolvimento de todos em benefício da missão e/ou visão da organização e também busca ampliar as necessidades dos indivíduos, elevando os seus níveis de confiança.

Em ambientes escolares destacaremos a liderança exercida pelos professores em suas salas de aula. É importante que os educadores desenvolvam habilidades de liderança e que não seja visto como alguém que apenas manda, ou como uma figura autoritária. Estimular ações que estejam voltadas a cooperação e ao trabalho participativo.

Desta forma, as mudanças devem ser percebidas e estimuladas em ambientes educacionais e quando o professor enquanto líder participa, analisa, ajuda a encontrar a solução dos problemas possui ferramentas para melhorar sua atuação educacional. Segundo Lewin, (1935) essa liderança eficaz estaria pautada em uma visão da realidade, na coragem em agir em prol da mudança, e consciência sobre como essas mudanças aconteceriam.

Não é tarefa simples demonstrar liderança. “A verdadeira demonstração de liderança é percebida quando mobiliza o comprometimento das pessoas em transformam a sua energia em ações planejadas para melhorar as coisas”, Fullan (2010, p. 30).

Desta forma, em uma cultura de mudança defendida pelo autor, os líderes escolares eficientes concentram sua energia, esperança e, sobretudo seu entusiasmo para construir relacionamentos que possam atrair outros seguidores.

Também entende que a mudança é importante e ajuda os outros a mudarem. Compartilham seus conhecimentos ajudando e orientando os liderados a aprenderem. Tem uma visão votada para a ética, para o certo, para um objetivo moral.

Ainda segundo Fullan (2010, p. 29) “A inércia, na área da educação, pode ser vencida se líderes educacionais estiverem preparados para agir com sabedoria em face de formidáveis desafios que aparecem no processo de mudança na realidade

da educação.” Seus estudos mostraram que muitos educadores não possuem conhecimentos para facilitarem os processos que os ajudariam a romper com os desafios nas escolas. Desta forma, além de conhecerem suas próprias habilidades devem conhecer seus liderados.

Robinson et. al. (2008), apontam que a liderança nas escolas tem metas transformadoras que incluem: ajudar todos os funcionários a elaborarem e manterem uma cultura profissional colaborativa. Sugere que é importante fomentar e incentivar o capital humano incentivando e motivando os envolvidos nos processos e projetos e ainda melhorar a solução de problemas e a tomada de decisões. As ações de liderança transformadora estariam em segunda ordem.

Por outro lado Robinson et. al. (2008), abordam que a liderança instrutiva é voltada para a melhoria do ensino e da aprendizagem e que líderes eficazes podem influenciar a educação quando: estabelecem metas e expectativas claras a serem alcançadas, proporcionam condições e recursos para melhorar a instrução, planejam, coordenam e avaliam, promovem e participam do aprendizado, e ainda ajudam a criar um ambiente educacional de apoio e de cooperação.

Desta forma a liderança nas escolas pode ser um fator importante nos resultados a serem alcançados. Essa liderança deve ser exercida não somente pelo diretor ou coordenador da escola. Entendemos que seja primordial que o professor desenvolva habilidades de liderança em suas classes de modo que seus alunos possam apresentar resultados satisfatórios. Mesmo em muitos casos o professor não tenha consciência de sua atuação como um líder do grupo, sua profissão em si, já o coloca em destaque. Dentro do ambiente escolar pode-se inferir que temos um professor líder.

## 9. O PROFESSOR LÍDER

A liderança exercida pelos professores em suas salas é um processo quase que natural, visto que, a frente do grupo de alunos é ele que organiza e planeja as atividades pedagógicas.

Segundo Harmit (2014), a estrutura das escolas brasileiras não atribui ao professor à importância de exercer liderança de forma efetiva. Muitas vezes as ações são organizadas pela direção, pelos coordenadores pedagógicos. Mas hoje com o desafio da gestão democrática, e levando em conta a quantidade e tamanho dos desafios que a escola enfrenta, é importante que essas atribuições não fiquem apenas vinculadas a direção, coordenação e administrativo da escola, mas que sejam compartilhadas e construídas com aqueles professores que apresentam capacidade de liderança junto aos seus alunos e também aos outros professores.

Ainda segundo o mesmo autor investir no desenvolvimento de professores líderes e prover suporte às suas ações têm se mostrado, em alguns países, um caminho possível e bastante promissor não só para gerar um novo clima organizacional dentro da escola, mas também para garantir um grau maior de eficácia da equipe pedagógica na realização de sua tarefa primordial: a melhoria no nível de aprendizagem dos alunos.

Torna-se necessário que o professor conheça seu estilo de liderança e que a partir disso entenda a relação que sua ação e habilidade enquanto líder interfere nos resultados de seus alunos.

Algumas habilidades são destacadas em professores que são líderes em suas escolas. Esses profissionais compartilham recursos, planeja junto com seus colegas dando suporte em sua área de conhecimento, conhece o currículo, estuda, age como facilitador de aprendizagem.

Citando Harmit (2014, p.53):

Devido à extensa jornada de trabalho dos professores, sobra pouco tempo para que realizem pesquisa de material a ser usado com os alunos. O professor líder assume um papel fundamental ao

compartilhar com os colegas alguns recursos como web sites, artigos de revistas especializadas, propostas de atividades ou outros materiais relevantes que sirvam de suporte ao trabalho de seus colegas. Existem várias ferramentas disponíveis na internet onde se pode fazer o compartilhamento de materiais entre um grupo de profissionais. A escola pode adotar uma dessas ferramentas, muitas vezes sem custo algum, e deixar a cargo do professor líder a tarefa de alimentar essa área de compartilhamento virtual.

A liderança vai além da atuação em sala quando a construção coletiva leva os líderes a compreenderem a proposta pedagógica da escola, o currículo e o conjunto de conteúdos, habilidades e competências a serem desenvolvidos pelos alunos é fundamental para que a equipe de professores trabalhe de forma coesa e coerente. Um líder pode interferir no fazer pedagógico, incentivar mudanças, adotar práticas inovadoras.

Almeida (2012, p. 54), corrobora a liderança dos educadores quando diz:

Se existe algo que aprendi sobre a liderança em minha vida é que nós nunca estamos preparados para a responsabilidade que essa condição nos lega. Não assumimos a liderança porque somos perfeitos. Ao contrário, lideramos absolutamente conscientes de nossas imperfeições, mas não fazemos destas uma desculpa para a inanição e a apatia. Como líderes e educadores, assumimos esse compromisso porque não podemos nos calar frente às perguntas que insistem em martelar em nossas mentes e corações: “se não formos nós, quem o fará”? Se não for hoje, quando o faremos?” Nosso país precisa desesperadamente de professores líderes, que continuem a ter coragem de responder a essas perguntas, não cansando de afirmar: “sou eu tal pessoa e é hoje o dia de fazer a diferença!”.

De fato as ações pedagógicas são fundamentais a um ensino de qualidade. Mas afinal o que tornaria um professor em um líder que faz a diferença que muda que transforma?

Henri (2014), enumerou sete práticas que podem sugerir ou indicar um caminho: Assumir que não sabe de tudo, tornar-se dispensável, ir além do currículo, ser acessível, criar um ambiente em que seja fácil aprender, ensinar pelos motivos certos, bons professores abraçam.



Henri (2014), ainda explica que exercer liderança exige que se assuma que um bom professor sabe relacionar a matéria do programa com outros não sabe tudo e que está disposto a aprender ao longo da jornada. Centralizar e exigir que outros dependam de você sempre não é atribuição de líder. Ser líder é dar poder aos outros para que sejam agentes autônomos e alunos autodidatas. Ser exigente quando é preciso Não se pode educar ninguém somente com discursos amigáveis.

O autor também coloca fatos interessantes. Ele, o professor líder, vai além da sua disciplina durante a aula. De forma atrativa e passional compra o interesse dos educandos, e os faz ver, conexões da matéria com outros mundos.

Tornar-se acessível é fundamental ao professor líder. Os alunos precisam sentir que podem ser ouvidos com empatia e que existe uma relação de confiança. Facilitar o aprendizado através de aulas bem preparadas, com estratégias que deixarão o assunto claro, é habilidade de um ótimo professor.

Além disso, líderes e bons professores criam um ambiente onde é seguro errar e normal fracassar. O erro é muitas vezes uma chance de crescimento e avanço.

Enfim, a liderança em ambientes escolares requer posturas e ações de professores responsáveis com mudanças efetivas em prol dos alunos. Liderar com vistas a alcançar resultados que possam promover uma educação transformadora e formadora de pessoas preocupadas com o bem comum. Faz-se necessários liberar as amarras e entender que é possível assumir novas formas de ensinar e aprender.

## 10. METODOLOGIA

Segundo Barreto (1998), o autor considera a metodologia da pesquisa num planejamento que deve ser entendido como sendo um conjunto detalhado, organizado e sequencial de métodos e técnicas científicas a serem executados ao longo da pesquisa, para que se consiga atingir os objetivos inicialmente propostos e, também, buscar atender aos critérios de menor custo, maior agilidade e rapidez, maior eficácia e mais confiabilidade de informação.

Neste trabalho a metodologia utilizada foi a qualitativa. Foram empregados questionários fechados e análise de dados documentais (boletins) referentes ao resultado das notas dos alunos no bimestre para orientar a comparação dos resultados. A análise qualitativa foi a escolhida por investigar uma realidade que não pode ser quantificada de forma minuciosa e criteriosa mesmo sendo utilizados questionários na pesquisa.

Para Minayo (2000), esse tipo de análise trabalha com o universo de significados, valores, crenças e atitudes, correspondendo a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos aos quais não podem ser reduzidos à operacionalização variáveis. Em relação ao delineamento da pesquisa, ela foi classificada como estudo de campo.

Neste sentido, Gil (2002) relata que “não há como definir a priori as etapas a serem seguidas em todas as pesquisas dessa natureza. Isso porque, a especificidade de cada estudo, acaba por ditar seus próprios levantamentos”. Gil (2002) também afirma que esse delineamento é muito mais amplo do que os levantamentos. E como a investigação terá como campo uma escola, o estudo de campo “inicia-se com um plano bem geral, visto que este tipo de delineamento, leva em consideração, principalmente, os objetivos da pesquisa”. A seleção dos informantes e as estratégias para a coleta de dados costumam ser definidas somente após exploração preliminar da situação.

A pesquisa contou com a participação de 60 professores de uma escola de Planaltina-DF que atuam nas séries finais do Ensino Fundamental, não sendo a área\disciplina levada em consideração. Dentre o grupo pesquisado temos uma idade média de 35 anos de idade e mais de 80% são mulheres.

O ambiente de entrega dos questionários foi a sala de coordenação pedagógica de professores dentro da própria escola em questão. Não haverá um tempo determinado para responder sendo livre a participação na pesquisa.

Os professores responderam a um questionário sobre liderança que tem como objetivo de definir seu estilos de liderança. Os coordenadores pedagógicos e a equipe de direção também participaram da pesquisa. Foi solicitado que se fizessem uma reflexão sobre a experiência vivida em sala de aula e que marquessem no questionário características que mais definiam sua atuação.

O questionário é um meio útil e eficaz para recolher informação num intervalo de tempo relativamente curto , conforme destaca, Rojas ( 2001). Ainda segundo o mesmo autor sendo o questionário um instrumento que visa obter informações da população em estudo de uma maneira sistemática e ordenada . Para tal, coloca-se uma série de questões que abrangem um tema de interesse para os investigadores.

O questionário será do tipo fechado tem na sua construção questões de resposta fechada, e ainda ocorrerá a comparação com o boletim dos alunos. Este tipo de questionário facilita o tratamento e análise da informação, exigindo menos tempo.

A base do questionário foi a liderança sobre quatro prismas utilizados por Bolman e Deal ( 2003), que separa e descreve os estilos de liderança em: Estrutural, Colaborativo, Político e Visionário. As habilidades analíticas, interpessoais, políticas e habilidades para entusiasmar e motivar são organizadas na estruturação do questionário.

Dados dos boletins escolares dos alunos foram usados para comparar o resultado do aluno e o estilo de liderança de seus professores líderes. Foram considerados como resultado satisfatório a média de 5 ( cinco pontos) que é a média praticada para a aprovação escolar. Visto que a hipótese refere-se saber se o tipo de liderança exercida tem influencia na aprovação dos alunos.

## 11. RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

Retomando a metodologia reforço que foram aplicados setenta questionários onde os professores após uma pequena explicação sobre o objetivo da pesquisa foi sugerido que avaliassem sua prática em sala de aula e respondessem ao questionário para descobrirem estilo de liderança melhor e definiam. O levantamento dos dados foi realizado na escola definida como campo da pesquisa com professores regentes de matérias variadas.

Os dias de aplicação foram variados e o tempo para responder o questionário não foi pré-estabelecido ficando livre a cada participante. A escola atende 56 turmas nos períodos diurno e noturno. Devido ao período avaliativo dos alunos do noturno acontecer apenas no final do semestre a pesquisa foi orientada apenas aos resultados dos profissionais que atuam durante o dia.

Os questionários distribuídos, setenta, seis não foram recuperados pois os professores não quiseram responder mesmo sendo solicitado em uma segunda oportunidade. Ainda dois foram preenchidos incorretamente não possibilitando a análise dos dados. O termo de livre consentimento foi impresso no verso de cada questionário e preenchido em conjunto.

No momento da pesquisa notei que muitos profissionais sentiam dificuldades em refletirem sobre sua prática e relacioná-la a sua atuação. Relatavam que era difícil a auto-avaliação e sua própria classificação nos itens sugeridos no questionário.

Sobre esse aspecto menciono as palavras de Schon (1992), que diz que a reflexão na ação e na reflexão sobre a reflexão na ação o professor constrói sua profissionalização ao examinar, interpretar e avaliar suas atividades e sobre elas assumir uma postura reflexiva sobre os resultados.

A prática educativa e seus resultados serão relacionados considerando o tipo de líder que o professor recebeu como classificação e a média de rendimento dos alunos que ele atende.

Desta forma, considero necessário um entendimento mais amplo e profundo sobre os conceitos da prática, suas relações com o saber e o poder, sua ação individual e social para melhor esclarecer os resultados obtidos.

Sacristán (1995) desta que a prática se entende como a atividade dirigida aos fins conscientes, como ação transformadora de uma realidade; como atividade social, historicamente condicionada, dirigida à transformação do mundo; como a razão que fundamenta nossos saberes, o critério para estabelecer sua verdade; como a fonte de conhecimentos verdadeiros; o motivo dos processos de justificação do conhecimento. A prática deve ser pensada e construída não como uma simples atividade ou um fazer profissional mais um instrumento que possui sentidos e significações que podem ser compreendidos por outras pessoas distintas dos professores, baseando-se em seus ajustamentos na história, na tradição e na ideologia.

Os participantes são do total de 60% de mulheres e 40% de homens e com idades entre 25 e 48 anos de idade. Nesses dados as idades foram retiradas do questionário com o consentimento de todos.

Dos questionários recolhidos e colocados na estatística temos os seguintes resultados:

Líder Estrutural: 24 professores

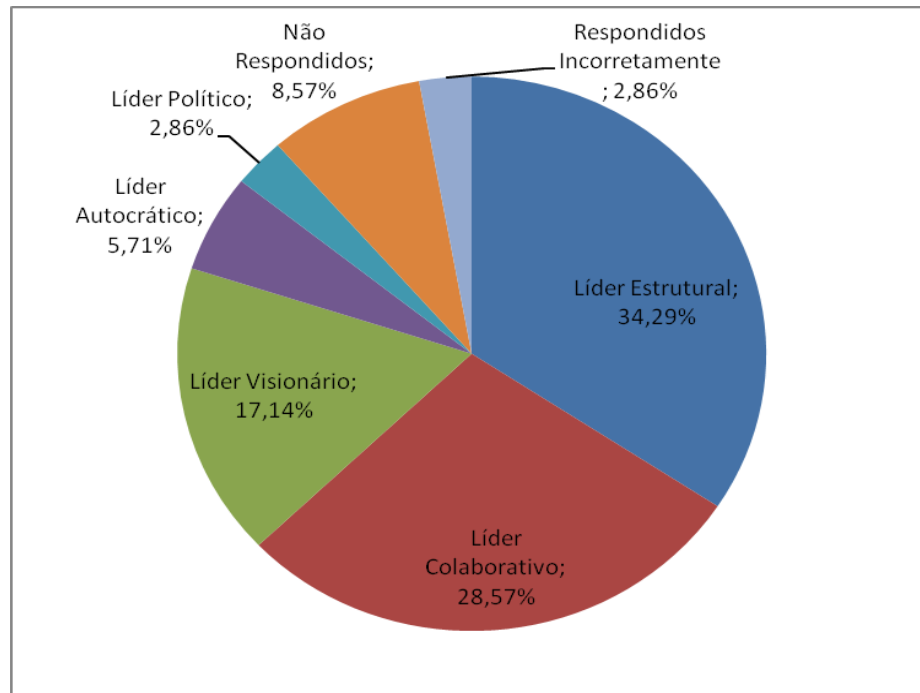
Líder Colaborativo: 20 professores

Líder Visionário: 12 professores

Líder Autocrático: quatro professores

Líder Político: dois professores

Total : 62 respondidos- 6 não repondidos- 2 respondidos de forma incompleta ou incorretamenete



**Gráfico 1- Tipos de liderança dos professores na escola pesquisada**

Os resultados mostram grande parte dos líderes da escola são estruturais cerca de 34% e colaborativos 28%. A liderança estrutural dá ênfase na organização de dados, e no planejamento estratégico e a palavra "estratégia" significa literalmente "a arte do general", pois deriva da palavra grega *strategos*, que significa "general". Na Grécia Antiga, "estratégia" significava: tudo o que general faz, ou seja, essa palavra estava ligada à questão militar, em cujos termos, "estratégia é a ciência dos movimentos guerreiros fora do campo de visão do general", Oliveira, (2001, p. 25).

Iremos considerar nesta análise, o termo "estratégia" basicamente significando o caminho escolhido, as ações estabelecidas e adequadas para atingir os objetivos da organização. Dessa forma, o Planejamento Estratégico é definido por Robbins (1978, p. 35) "como a determinação antecipada dos objetivos a serem atingidos e dos meios pelos quais esses objetivos devem ser atingidos [...] é a decisão de o que fazer como fazê-lo e quem deverá fazê-lo". Os profissionais que são líderes assim definidos sentem-se seguros quando se organizam suas ações para atingirem e de certa forma preverem o alcance de seus objetivos.

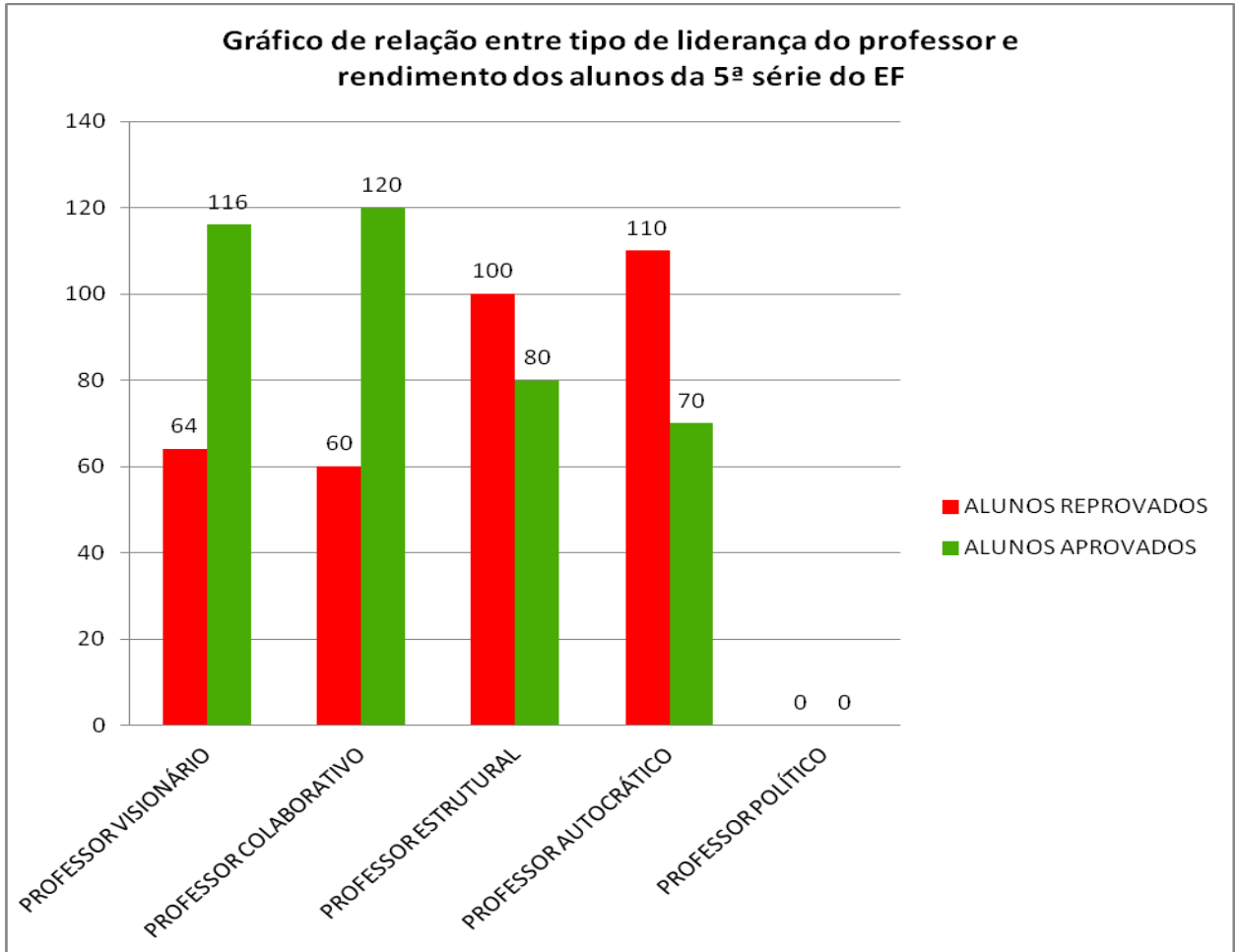
Os líderes colaborativos são focados nas relações de cooperação. Ele se coloca a disposição e os objetivos e interesses pessoais em segundo lugar e priorizam um objetivo ou causa maior. Tem a habilidade de envolver as pessoas no processo decisório, ou seja, saem de um processo autocrático para um inclusivo. Assume a responsabilidade das suas decisões e também cobra dos pares e colegas a responsabilidades respectivas a cada função/papel. São líderes que agrupam pessoas para assumirem compromissos coletivos e resultados também coletivos.

Os líderes visionários, carismáticos, agregam seguidores, são sonhadores e focam na visão de um futuro. No gráfico 1 apresentado representa pouco mais de 17% dos professores pesquisados.

Em menores porcentagens encontramos os líderes autocráticos que são mais focados em resultados e ações autoritárias. E finalmente com cerca de 2% do total os líderes políticos. Esses concentram seus esforços no uso do argumento e das palavras para negociarem e atingirem seus objetivos.

Após classificação dos tipos de liderança partimos para buscar mensurar os resultados obtidos pelos alunos. O levantamento teve como base os boletins de rendimento de cada aluno efetivamente matriculado e frequente nas aulas no primeiro bimestre letivo de 2014. Serão computados como rendimento satisfatório – aprovados os alunos que obtiveram média cinco nas disciplinas estabelecidas no currículo.

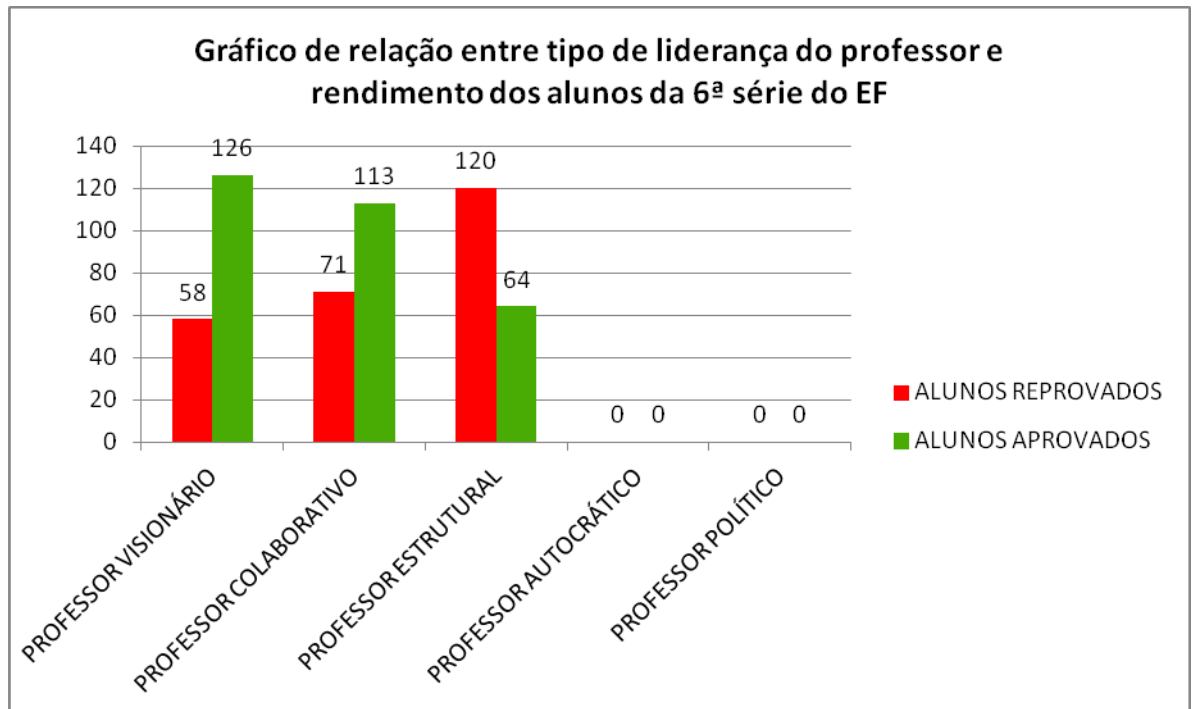
Para avaliação do rendimento dos alunos os dados foram divididos em séries para melhor organização e comparação dos resultados ou fator motivador para a divisão em grupos por série deve-se ao fato de que alguns professores não são regentes em todas as turmas. Assim para cada série foram agrupados os professores de acordo com a classificação obtida no questionários sobre os tipos de liderança.



**Gráfico 2- Resultados na 5ª série ( 6º ano)**

Os resultados indicam que nas turmas de 5ª série (6º ano) os professores classificados como líderes visionários e colaborativos obtiveram junto a seus alunos maior aproveitamento, rendimento escolar. Os professores líderes autocráticos e estruturais apontaram rendimento não satisfatório em uma quantidade maior de estudantes. O tipo político não aparece no gráfico por não existir nenhum professor classificado nesta categoria.

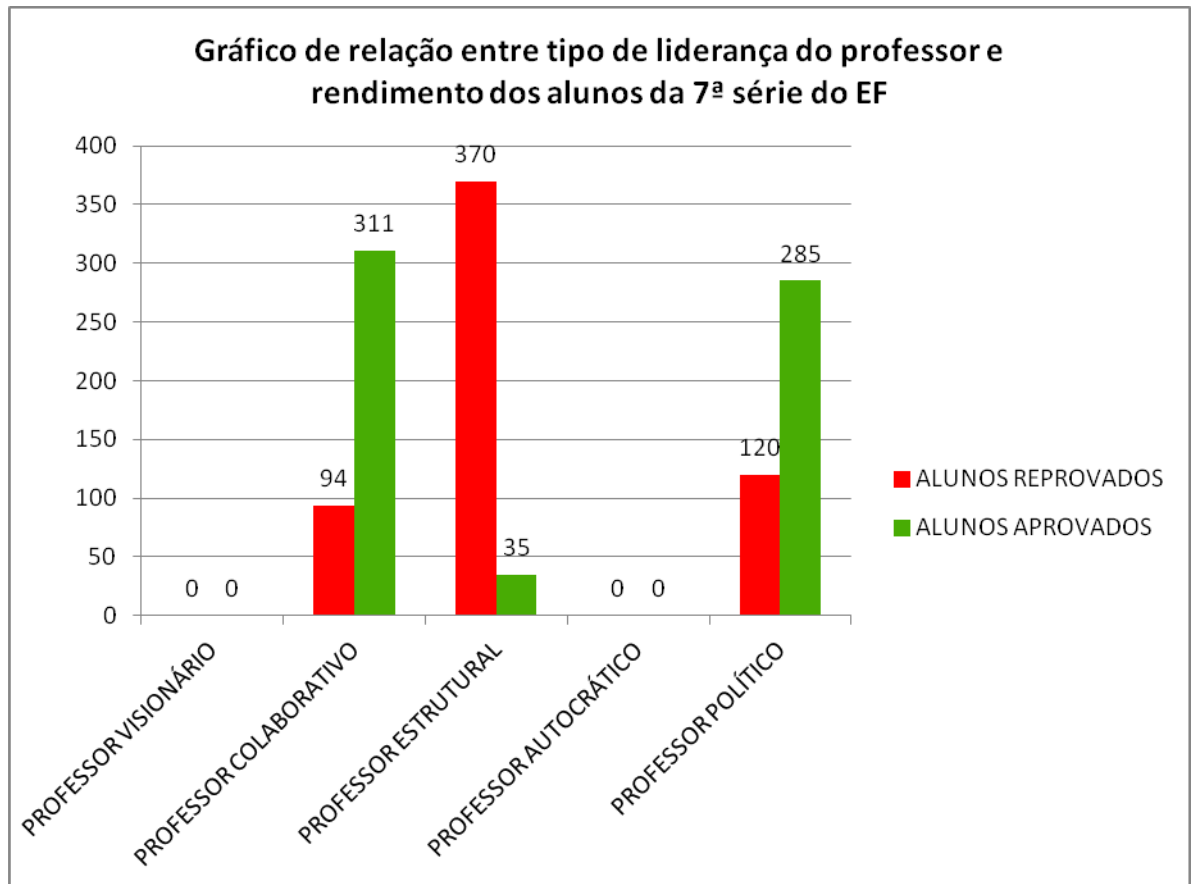




**Gráfico 2- Resultados na 6ª série ( 7º ano)**

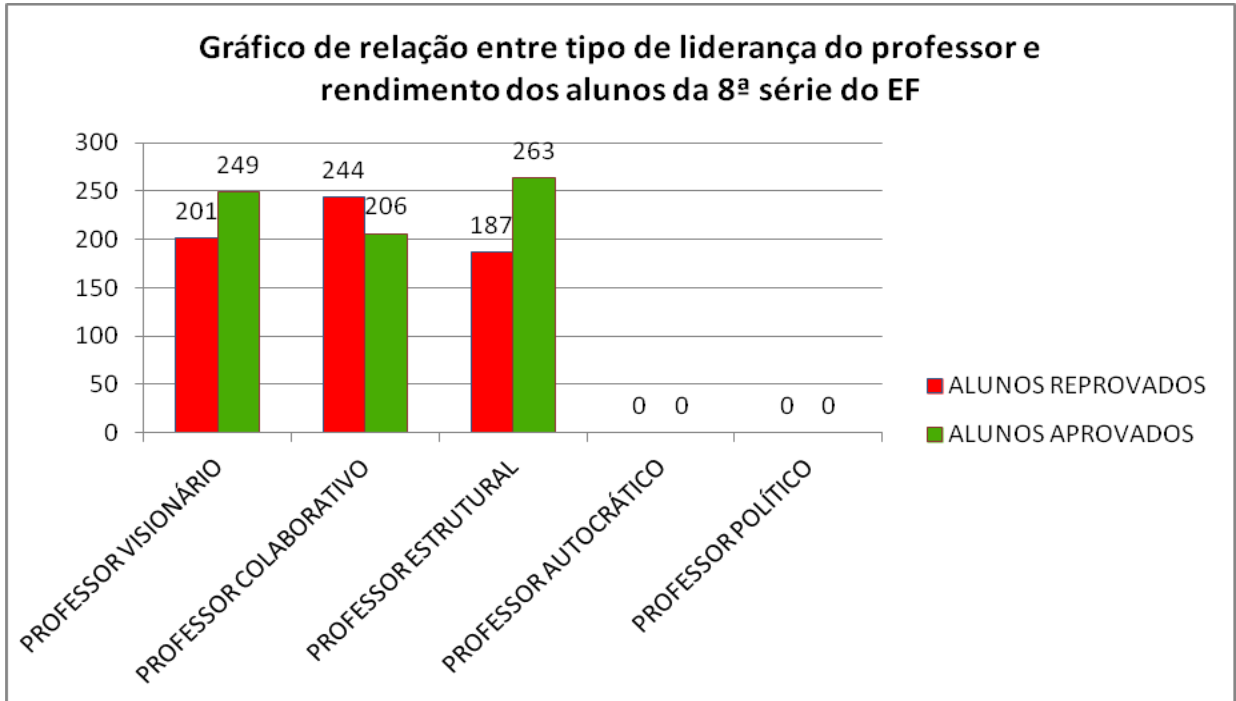
Os resultados indicam que nas turmas de 6ª série ( 7º ano) os professores classificados como líderes visionários e colaborativos obtiveram junto a seus alunos maior aproveitamento, rendimento escolar, fato também observado nas turmas de 5ª série. Podemos observar que o tipo estrutural mostrou alto índice de reprovação. Os professores líderes autocráticos e o tipo político não aparece no gráfico por não existir nenhum professor classificado nesta categoria nas turmas de 6ª série ( 7º ano).

Observamos nos resultados alcançados que os professores líderes colaborativos e político apresentaram uma variação de resultados de alunos aprovados bastante significativa quando comparados ao tipo estrutural. Nessa série não foi obtido professores classificados como líderes autocráticos e visionários.



**Gráfico 3- Resultados na 7ª série ( 8º ano)**

Nessa série os professores classificados como políticos e colaborativos apresentaram um rendimento satisfatório maos amplo.



**Gráfico 4- Resultados na 8ª série ( 9º ano)**

Os resultados abordaram que não existem para as turmas de 8ª série professores autocráticos e políticos. Os resultados para essas turmas destoam das séries anteriores pois o tipo colaborativo aqui não mostra os resultados satisfatórios verificados nas análises anteriores e ainda o tipo estrutural obteve um número de alunos aprovados superior ao tipos visionários e colaborativos.

## 12.CONCLUSÕES

Durante a pesquisa a realidade do contexto escolar tornou-se muito importante no desenrolar do trabalho. A distribuição do questionário para classificação do estilo de liderança na escola parece ter acendido e motivado a reflexão sobre o tema e ainda sobre o conceito de ser líder e ainda a necessidade de auto-conhecimento o que não foi apontado no problema da pesquisa.

Os líderes sejam eles gestores ou professores podem efetivamente colaborar mais efetivamente para melhoria do trabalho educativo. Por outras palavras, a aprendizagem dos alunos está dependente do trabalho dos docentes que, por sua vez, é condicionado pelas suas motivações, competências e contexto de trabalho. Dependendo da realidade vivenciada pelos estudantes a influência exercida pelo professor pode direcionar a postura dos alunos.

Os resultados indicam que líderes colaborativos e visionários tendem a apresentar melhores resultados com os alunos. Os tipos estruturais em grande parte da pesquisa mostravam um maior número de alunos reprovados. Os autocráticos também seguem altos números de reprovações.

Ficou evidente que os líderes que concentram seus esforços em colaborar ou manter uma postura profissional colaborativa ajudando a criar um ambiente escolar de apoio apresentam um número maior de alunos aprovados. Pode ser que este resultado seja uma relação com a realidade e do contexto da escola, onde muitos dos estudantes estão inseridos ou moram em áreas da periferia marcadas pela violência urbana e encontrem na escola um ambiente que promova mais estabilidade e uma cultura de colaboração.

Não foi possível apontar efetivamente todos os aspectos que interferem diretamente no rendimento visto que segundo Leithwood (2004), os resultados dos alunos obedecem a a critérios como o desempenho dos professores, habilidades dos professores, características do local de trabalho e liderança escolar, tema desta pesquisa. Desta forma um apanhado mais abrangente e uma pesquisa que englobasse todas essas vertentes seriam ideais para aportamos conclusões mais sólidas.

Contudo sendo a liderança uma das bases desse conceito seria importante que ocorresse mais formações voltadas a essa demanda. A liderança surge usualmente como uma variável destacada nas listas de fatores. Considerando que é possível treinar e formar bons líderes e líderes eficazes poderia ocorrer um impacto nos resultados dos alunos.

Desta forma a criação de ambientes motivadores e uma postura que envolva o aluno, uma liderança focada na aprendizagem, seja ela colaborativa, visionária ou política como apontam os gráficos 2, 3 e 4 , podem criar espaços que promovam uma certa estabilidade na escola. Acrescenta-se ainda a influência que o professor líder pode estabelecer quando cria metas e expectativas, planejam, coordenam e colaboram, promovem e coordenam uma visão compartilhada de possibilidades reais de sucesso aos seus alunos.

O gestor não imune a todas essas questões pode direcionar ações que priorizem a formação e a reflexão sobre essa temática. Incentivando o grupo a descobrir e aprimorar melhores estratégias que possibilitem sucesso escolar. Cabe destacar que também sendo um líder importante pode avaliar sua própria atuação dentro do contexto escolar.

Assim, ser um líder transformador, colaborativo, visionário, político, pode ser um caminho para traçar novos rumos de sucesso a nossas escolas. Concluo sugerindo mais investimento na formação e disseminação de uma visão de liderança transformacional nessa e em outras escolas.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA**, Eduardo. Revista Aprendizagem: a revista da prática pedagógica. Ano 6 nº31/2012.
- ALMEIDA**. Poderes inestables en educación. Madrid: Ed. Morata, 1998.
- AVOLIO**, B.J.; **BASS**, B.M. *Transformacional Leadership, charisma and beyond*. Binghamton: New York University, 1985. p. 14.
- BASS**, B. M. Bass & Stogdill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications. 3. ed. New York: Free Press, 1990.
- BASS**, Bernard, 2007, *Concepts of Leadership*, em Robert P. Vecchio (ed.) *Leadership. Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organizations*, 2nd edition, Notre Dame: University of Notre Dame Press.2007.
- BASS**, B. M. , **AVOLIO**, B. J. Transformational Leadership and Organizational Culture. 1993.
- BARRETO**, Alcyrus Vieira Pinto; **HONORATO**, Cezar de Freitas. Manual de sobrevivência na selva acadêmica. Rio de Janeiro: Objeto Direto, 1998.
- BATEMAN**, Thomas S. e **SNELL**, Scott A. Administração, construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.
- BENTO**, A. Estilos de liderança dos líderes escolares da Região Autónoma da Madeira. In Costa, J., Neto-Mendes, A. & Ventura, A. (Org.). *Actas do V Simpósio sobre Organização e Gestão Escolar - Trabalho Docente e Organizações Educativas* (pp.145-157). Aveiro: Universidade de Aveiro.(Publicação em CD-ROM - ISBN 978-972-789-281-5) (2008).
- BILHIM**, João and Neves, Bárbara - "New Ethical Challenges in a Changing Public Administration: From NPM and Reinventing Government to the Information Society". In Kemal Oktem and Ugur Omurgonulsen, eds, 2006

**BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S.** O Grind Gerencial III – A Chave para liderança eficaz, 1964.

**BOLMAN, L. G., & Deal, T. E.** *Leading with soul: An uncommon journey of spirit*. San Francisco: Jossey-Bass. (2003).

**BRYMAN, A.**, Carisma and Leadership in organizations, London, SAGE Publications, 1992 .

**CHIAVENATO, Ildebrando.** Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

**CHIAVENATO, Ildebrando.** Introdução à Teoria Geral da Administração. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

Disponível em <http://www.nodo50.org/sindpitagoras/Likert.htm>

**FIDLER, F, Chemers, M e Mahar, L:** “Improving leadership effectiveness: the leader match concept”; New York.1976.

**FIEDLER, F. E.** Experiência da liderança e desempenho da liderança. , Alexandria, VA: Instituto de pesquisa do exército dos E.U. para as ciências Behavioral e sociais, 1994.

**FREIRE, Paulo.** Educação como prática da liberdade. Paz e Terra; 2000.

**FULLAN, Michael.** Motion Leadership, the Skinny on Becoming Change Savvy, Thousand Oaks, Califórnia: Corwin, 2010.

**GAUDÊNCIO, Paulo.** Superdicas para se tornar um verdadeiro líder. 2ª edição. São Paulo: Saraiva 2009.

**GIL, Antônio Carlos.** Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

**HARMITT, Carlos.** O Professor Líder - Liderança na Escola e na Sala de Aula. <http://www.esoterikha.com/coaching-pnl/o-professor-lider-lideranca-es.php>. Acessado em: 10 jan. 2014.

- HENRI**, Fábio. – Pais Normais - <http://www.websegura.blog.br/7-praticas-que-transformam-professores-em-lideres/> Acesso em: 20 jan. 2014.
- HOUSE**, R.J.A Theory of charismatic leadership. In. J. G. Hunt and L. L. Larson. In Leadership: The cutting edge. Shouthern Illinois University. 1977.
- JORDÃO**, Gilberto. Professor, um líder na arte de educar. 2003. Disponível em: <http://www.periodicos.uem.br/ojs/index.php/ActaSciHumanSocSci/article/viewFile/2200/1379>. Acesso em: 10\11\2013.
- LAMPOGLIA**, Marco Antonio. O valor da inteligência emocional do líder nas organizações. LAMPOGLIARH Portal., 2008. Disponível em [WWW.rhportal.com.br](http://WWW.rhportal.com.br). Acessado em 22.10.2008.
- LEWIN**, Kurt. A Dynamic Theory of Personality 1935.
- LIKERT**, Rensis. New Patterns of Management. Ed. McGraw-Hill, 1961.
- LIMONGI-França**, Ana Cristina, Eliete Bernal Arellano Data Liderança, poder e comportamento organizacional. São Paulo, Gente. 2002.
- LEITHWOOD**, K. Liderazgo para la reestructuración de las escuelas. Revista de Educación, 304. 1994.
- MINAYO**, Maria Cecília de S. (Org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2000.
- NETO**. José Lourenço de Sousa. Liderança na Organização que Aprende. Disponível em: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/CF2A9313943B0C250325702B0048983D\\$File/NT000A9376.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/CF2A9313943B0C250325702B0048983D$File/NT000A9376.pdf). Acesso em: 23 out. 2013.
- NIETZSCHE**. Friedrich. O Crepúsculo dos Ídolos. (1888). Disponível em: [pt.scribbr.com/3506436/pdf](http://pt.scribbr.com/3506436/pdf). Acesso em 20 out. 2013.
- OLIVEIRA**, D. P. R. Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- POSSI**, Marcus. Gerenciamento de projetos guia do profissional: aspectos humanos e interpessoais. Volume 2. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.



- QUINTANEIRO**, Tânia e outros. *Um toque de clássicos. Marx. Durkheim. Weber.* Belo Horizonte, Editora da UFMG, 2003.
- RH Portal.**, 2008. Disponível em WWW.rhportal.com.br. Acessado em 22.10.2013.
- ROBBINS**, S. P. Comportamento organizacional. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 1978.
- ROBINSON**, V Lloyd, C. , e Rower, k. The impacto f leardship on student. (2008),
- ROJAS**, Ricardo Arturo Osorio (2001), El Cuestionario; [online] [consult 2004-11-22];
- SACRISTÁN**, J. G. El curriculum: una reflexión sobre la práctica. Madrid: Ed. Morata, 1995.
- SANTOS**, A. O Encantador de pessoas: conhecimentos, habilidades e atitudes para a prática da liderança em espaços organizacionais formais. Florianópolis. Lex Graf. 2003.
- SCHÖN** D. Os professores e sua formação. In: Nóvoa A. Os professores e a sua formação. Lisboa: Dom Quixote; 1992.
- SHRIVASTAVA, P E MITROFF.** Melhorar a utilização na pesquisa organizacional: O papel das suposições dos tomadores de decisão. Academy of Management Review. 1984.
- STOGDILL**, R. M. Handbook of leadership, N. Y., MacMilan/Free Press, 1974.
- STONER**, James A. F. Administração. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora, 1999
- TERRA**, Luiz Fernando. Livro: Atingir Níveis Menos Significativos. No Ponto A: Liderança Carismática. 2003.
- UNIVERSIA** – Seção especial. Os segredos da motivação e o trabalho em equipe. Disponível em: <<http://www.wharton.universia.net/index.cfmfa=viewArticle&id=1561&language=portuguese&specialId=95>>. Acesso em: 30 nov. 2013.
- VIZEU**, F. Uma aproximação entre liderança transformacional e teoria da ação comunicativa. Revista de Administração da Mackenzie. (2011).

## 14. APENDICE

### Questionário de Liderança

As perguntas a seguir procuram **descobrir o seu estilo de liderança**. Em cada pergunta atribua o número “4” à frase que melhor descrever as suas características, “3” ao próximo item que mais se assemelhar a você, até o número “0” para o item que menos se parecer com você.

<p>1 . Minhas habilidades mais acentuadas são :</p> <p>___a. Habilidades analíticas</p> <p>___b. Habilidades interpessoais</p> <p>___c. Habilidades políticas</p> <p>___d. Habilidades de entusiasmar e motivar</p> <p>___e. Habilidades introspectivas</p>	<p>4 . O que as pessoas provavelmente mais notam em mim é minha :</p> <p>___a. Atenção aos detalhes</p> <p>___b. Preocupação pelas pessoas</p> <p>___c. Capacidade para alcançar o êxito ante o conflito e a oposição</p> <p>___d. Carisma</p> <p>___e. Habilidades de trabalho individual</p>
<p>2 . A melhor maneira de me descrever é:</p> <p>___a. Perito técnico</p> <p>___b. Bom ouvinte</p> <p>___c. Negociador</p> <p>___d. Líder que inspira</p> <p>___e. Líder que controla</p>	<p>5 . Minha característica mais importante de liderança é:</p> <p>___a. Pensamento claro, lógico</p> <p>___b. Interessar-se e apoiar os outros</p> <p>___c. Firmeza e agressividade</p> <p>___d. Imaginação e criatividade</p> <p>___e. Disciplina e organização</p>
<p>3 . O que mais me ajudou para obter o êxito é minha habilidade de:</p> <p>___a. Tomar boas decisões</p> <p>___b. Treinar e capacitar pessoas</p> <p>___c. Estabelecer alianças fortes e uma base de poder</p>	<p>6. A minha melhor descrição é:</p> <p>___a. Analista</p> <p>___b. Humanista</p> <p>___c. Político</p> <p>___d. Visionário</p>

____ d. Incentivar e inspirar os outros ____ e. Ser firme e controlar a situação	____ e. Líder Formal
---	----------------------

RESULTADOS:

SOME OS RESULTADOS ATRIBUINDOS AO VALOR DE CADA LETRA.

A = ----- B= ----- C= ----- D= ----- E= -----

- A- LÍDER ESTRUTURAL
- B- LÍDER COLABORATIVO
- C- LÍDER POLÍTICO
- D- LÍDER VISIONÁRIO / CARISMÁTICO
- E- LÍDER AUTOCRÁTICO



**UNB- UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
CEAM-CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS MULTIDISCIPLINARES  
ESCOLA DE GESTORES DA EDUCAÇÃO BÁSICA**

**Curso de Especialização em Gestão Escolar**

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Prezado (a),

Eu Marli Dias Ribeiro, estudante do curso de Especialização em Gestão Escolar pela Universidade de Brasília em parceria com a Escola de Gestores, estou realizando uma pesquisa para conclusão do curso, e o objetivo é classificar os estilos de liderança nesta unidade de ensino através de um questionário.

A participação é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir de continuar em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo.

Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo(a) e coloco-me a disposição para sanar dúvidas se necessário.

Agradeço a participação e conto com sua colaboração.

Atenciosamente,

\_\_\_\_\_  
Nome e assinatura do(a) estudante

\_\_\_\_\_  
Local e data

**Eu \_\_\_\_\_  
idade \_\_\_\_\_ li o termo e aceito participar deste estudo e declaro ter recebido  
uma cópia deste termo de consentimento.**

\_\_\_\_\_  
Nome e assinatura do participante

\_\_\_\_\_  
Local e data