

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO
GRANDE DO SUL - CÂMPUS FELIZ

ESPECIALIZAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO ESCOLAR

**O AMBIENTE ESCOLAR E SUA CONTRIBUIÇÃO NA FORMAÇÃO
DE LÍDERES**

GILSON FLACH

Feliz, dezembro de 2016.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO
GRANDE DO SUL - CÂMPUS FELIZ

ESPECIALIZAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO ESCOLAR

GILSON FLACH

O AMBIENTE ESCOLAR E SUA CONTRIBUIÇÃO NA FORMAÇÃO DE LÍDERES

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Escolar do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, como requisito para a obtenção do título de Especialista em Gestão Escolar.

Orientador: Prof. Dr. Rogério Foschiera.

Feliz, dezembro de 2016.

Gilson Flach

O AMBIENTE ESCOLAR E SUA CONTRIBUIÇÃO NA FORMAÇÃO DE LÍDERES

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Escolar do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, como requisito para a obtenção do título de Especialista em Gestão Escolar.

Orientador: Prof. Dr. Rogério Foschiera.

Aprovada em dezembro, 2016.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Matheus Milani

Prof. Júlio César de Vargas Oliveira

Prof. Dr. Rogério Foschiera (Orientador)

RESUMO

O presente trabalho, com tema amplamente pesquisado e redigido, que se refere à liderança, reflete os assuntos pesquisados em bibliografia específica, onde conceitos de liderança, teorias e relações interpessoais que identificam ações e atitudes que demonstram e identificam verdadeiras e necessárias qualidades, fundamentais ao sucesso da pessoa que desempenha qualquer função de liderança. Especificações próprias dos autores pesquisados acabam sendo referidas em momentos distintos, mesmo que de modos diferentes, reforçando dessa forma, quase que uma certa unanimidade, entre os mesmos, do que vem a ser importante e relevante no que tange ao assunto. Características comuns entre líderes, formas de agir ou lidar em situações de pressão, no objetivo de atenderem e responderem de forma eficaz às demandas da organização por eles representados. Conhecedora dessas características, surge a proposta de que o ensino, já na escola, seja direcionado a que sejam lapidadas as mesmas, de forma que o aluno chegue mais preparado ao mercado de trabalho, com ferramentas desejadas e esperadas pelas organizações. Ferramentas essas que identificarão e definirão os futuros líderes e vencedores no mercado de trabalho.

Palavras-chave: escola, liderança, características.

ABSTRACT

This work, widely researched and written theme, which refers to leadership, reflects the issues surveyed in specific bibliography, where leadership concepts, theories and interpersonal relationships that identify actions and attitudes that demonstrate and identify true and necessary qualities fundamental to a successful person who plays any leadership role. Under their own specifications, the surveyed authors end up being referred to at different times, even if in different ways, thus strengthening, almost a certain unanimity among them, what becomes important and relevant about the subject. Features common among leaders, ways of acting or dealing under pressure situations, in order to meet and respond effectively to the demands of the organization they represent. Aware of these characteristics, there is the proposal that teaching at school, is directing aimed at to be stoned the same characteristics, so that the student gets more prepared to the professional market, with desired and expected tools by the organizations. These tools that identify and define the future leaders and winners in the labor market.

Key-words: school, leadership, characteristics.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA	7
1.2	OBJETIVO GERAL	9
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
1.4	MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA	9
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO	10
2	LIDERANÇA E EDUCAÇÃO	12
3	ESCOLA TRADICIONAL OU INOVADORA	15
4	CONCEITOS DE LIDERANÇA	18
5	TEORIAS DA LIDERANÇA	21
5.1	TEORIA DOS TRAÇOS	21
	5.1.1 Traços de personalidade	24
	5.1.2 Traços motivacionais	25
	5.1.3 Habilidades	26
5.2	TEORIA DE PODER E AUTORIDADE	27
	5.2.1 Autoridade carismática	27
	5.2.2 Autoridade tradicional	27
	5.2.3 Autoridade racional-legal	27
5.3	TEORIAS DO COMPORTAMENTO	27
5.4	TEORIAS CONTINGENCIAIS	28
	5.4.1 Liderança instrucional	29
	5.4.2 Modelo de contingência	30
	5.4.3 Liderança distribuída	30
5.5	TEORIA DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL	31
	5.5.1 Ambientes educacionais	33
6	A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA	34
7	CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES	36

REFERÊNCIAS	47
--------------------------	-----------

1 INTRODUÇÃO

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

O mercado de trabalho, cada vez mais, vem se focando na busca da diminuição da quantidade de mão de obra, em razão de melhorias tecnológicas e através da automação industrial, fazendo com que as empresas não se satisfaçam com pessoas comuns: ou por não terem qualificação, ou por não possuírem experiências anteriores, ou ainda, sem alguma formação técnica, que lhes possam contribuir como diferencial no momento da apresentação do seu currículo. Essa diminuição de colaboradores, é compensada pela busca de uma melhor qualidade e formação das pessoas contratadas, seja por formação profissional, demonstrada por experiências anteriores ou então, por formação técnica, evidenciada pelo diploma de curso.

O assunto formação de líderes tem fundamentação encontrada na bibliografia de campo filosófico, de gestão e também de administração, onde em Gestão em Educação (Preedy, Glatter, Levacic, 2006), o líder de projetos torna-se responsável em atingir os objetivos dos mesmos, assume o comando, opera em áreas desconhecidas e imprevisíveis e visto com desconfiança pelos não envolvidos.

Vemos diversas definições do que seja esse processo social denominado liderança e na Teoria Geral da Administração, temos que liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas.

Liderança é a realização de metas por meio da direção de colaboradores. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é líder. Um grande líder tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, em uma grande variedade de situações. (MAXIMILIANO, 2010, p.277)

No campo filosófico, temos que a educação tem papel ativo na sociedade e a pedagogia pode ser transformadora. Propõe compreender a educação e agir para sua transformação (Luckesi, 2011). Sendo assim, a escola tem influência direta na formação da sociedade e, sistemas e métodos de ensino hoje utilizados, teriam possibilidade de serem revistos e, conforme resultado, seriam solicitadas suas adequações ao momento atual que se vive.

Também vemos que não temos como separar educação e poder, em razão da educação não ser neutra, mas deve se comprometer com a economia e também a política. A condição humana varia as respostas sociais aos desafios e a atuação coletiva traz as mais significativas realizações. A ação humana é carregada de teoria, que por sua vez, é fecundada pela prática de ações entre pessoas e grupos. Com a Revolução Industrial a escola obrigou-se à demanda da formação técnica especializada, além das ciências, com a finalidade do desenvolvimento da tecnologia (Aranha, 2006).

O educador necessita habilidades e competências para desempenhar da melhor maneira sua função, e no seu perfil devem ser considerados aspectos que o permitam lidar com novas concepções do processo de ensino-aprendizagem. É preciso sonhar para realizar coisas novas e as organizações desenvolvem-se com a constante reformulação dos processos (Colombo, 2004).

A nova escola e a busca de novos métodos e formas de ensino, a extroversão ou introversão próprias de cada um, atitudes, personalidades, comportamentos comuns a diferentes pessoas, podem ter um vasto campo para pesquisa e aprofundamento que justifiquem a busca de uma formação ou, simplesmente, um trabalho com a escola, voltado a desenvolver com mais ênfase, a área de liderança junto aos alunos.

Há um perfil reduzido de estudantes que se comportam de forma inteligente diante das sucessivas mudanças socioculturais, não perdendo o entusiasmo e a dedicação, mesmo diante de dificuldades, sendo persistentes no estudo, preocupados com a aprendizagem, conscientes da importância da obtenção do conhecimento para atingir o propósito de vencer profissionalmente. São plenamente cientes da competição que enfrentarão no mercado de

trabalho, mas que, com o estudo, conquistarão seu espaço de trabalho de forma digna (Fachin, 2006).

A literatura menciona diversas formas de liderar, para diferentes personalidades, encontradas em qualquer meio social. A escola, baseada nisso, pode voltar o foco e sua forma de atuação, se for de seu interesse, no aspecto de ampliar técnicas de desenvolvimento de lideranças junto a seus alunos.

1.2 OBJETIVO GERAL

Pesquisar sobre o tema “liderança” e a partir de definições encontradas, sugerir formas de como a escola pode contribuir, junto aos alunos, na sua formação como líderes.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir quais características determinadas pela literatura, a pessoa deve demonstrar, indicativas de que possa ser um bom líder.
- Apresentar as características que podem ser trabalhadas, treinadas e aprimoradas no meio escolar, de modo a preparar de forma diferenciada o aluno ao mercado de trabalho.
- Realizar levantamento bibliográfico, referente a conceitos de liderança e como os mesmos podem ser aplicados no aprendizado do aluno.

1.4 MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA

O presente estudo é uma pesquisa qualitativa, que foi desenvolvida através de pesquisa bibliográfica, com ênfase a temas e situações tratadas em livros e artigos. A pesquisa qualitativa realizada esteve voltada à exploração de fonte de dados da bibliografia existente, com a finalidade de apontar e perceber o problema da pesquisa e achar alternativas de minimizá-lo. A forma de pesquisa qualitativa está justificada em Boaventura (2011, p.69), onde “A pesquisa bibliográfica atua sempre como uma primeira fase da investigação, mas existem dissertações e teses que usam tão-somente esse tipo de metodologia.”

A pesquisa bibliográfica é, por excelência, uma fonte inesgotável de informações, pois auxilia na atividade intelectual e contribui para o conhecimento cultural em todas as formas do saber. Pode-se dizer que é um tipo de pesquisa que ocupa lugar de destaque entre as demais, por constituir-se o primeiro passo na vida do estudante. (FACHIN, 2006, p.119)

A pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrados. (SEVERINO, 2007, p.122)

O estudo buscou e apontou informações, definições, características e competências encontradas na figura do líder, de forma a nortear a proposta de ensino, voltado a lapidar essas características das pessoas, de forma precoce, no meio escolar.

Sua importância pode ser considerada de modo expressivo, como fato comprovado, pela crescente busca de pessoas capazes de liderar trabalhos e projetos nas organizações, justificando dessa forma, a realização dessa pesquisa, de modo a poder ser ampliada a discussão e modernização de medidas tomadas, junto ao meio escolar, no que se refere a tratamento da questão de liderança junto aos alunos.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

No capítulo 2, onde teremos liderança e educação, vamos ver diversas abordagens do tema em destaque, que é a liderança. Conceitos, características de personalidade e traços do líder são estudados para identificar características comuns entre os mesmos.

No capítulo 3, teremos a escola tradicional ou inovadora, relacionando seus valores, suas teorias, descobertas científicas voltadas à formação do caráter moral e conduta ética, que é a fonte da credibilidade perante o grupo a liderar ou então, perante a própria sociedade.

Já no capítulo 4, serão apresentados conceitos do tema liderança, com definições de diversos autores referente ao assunto, inclusive apresentando alguns mitos sobre o tema, que são estudados e questionados.

No capítulo 5, serão utilizados diversos autores que abordam as teorias da liderança, e tratam da condição genética, aspecto físico ou ainda sua personalidade e motivações próprias.

O capítulo 6 trará a importância da liderança, com a caracterização do comportamento do líder, sua necessidade diante das organizações e entidades e o desafio que existe no sistema de liderar pessoas.

Por fim, no capítulo 7 serão apresentadas as conclusões consideradas mais relevantes a respeito do assunto, de modo resumido, contrastando com o modo apresentado no decorrer do trabalho, onde foram abordadas de modo mais formal, sendo mantidas assim, as denominações e descrições conforme autores pesquisados.

2 LIDERANÇA E EDUCAÇÃO

O tema liderança sempre foi tratado de diferentes maneiras, tendo especificações próprias de acordo com cada autor da pesquisa, com suas ramificações, determinando tipos de liderança e criando definições do que vem a ser essa liderança.

Conforme Tolfo (2010), o estudo referente a liderança tem sido discutido como sendo relativo ao comportamento das pessoas dentro de organizações. Apesar da temática ser constante ao longo do tempo, mudanças no meio sociopolítico e econômico nas organizações, levaram pesquisadores a salientar e valorizar certas características do líder, até então negligenciadas, e que são tratadas como força motriz, mencionada como sendo a principal alavanca para a vantagem competitiva das organizações. Há grande interesse pelas formas como a liderança é exercida, mas em contrapartida, também tem conceitos inconclusos em relação a diversos aspectos, pois liderança chega a ser tratada como sinônimo de gerência, ou então que é uma competência essencial ao gerente, e ainda se estuda características de personalidade do líder, procurando identificar traços do líder eficiente e eficaz.

Vemos que Tolfo (2010) afirma que o tema liderança não tem uma origem clara, pois se relaciona ao comportamento humano nas organizações. O termo surge na língua inglesa somente no início do século XIX. Grandes lideranças da história tinham a preocupação de sistematizar os atributos e comportamentos encontrados nos líderes tidos como referências em suas áreas, como escritores, artistas e filósofos. No início do século XX, estudos sobre poder e autoridade serviram como fonte de desenvolvimento de análises de liderança, sendo identificadas características que resultam das fontes de autoridade.

É dos comandos militares que emergem muitos dos pressupostos iniciais sobre o papel do líder nas organizações, relativo à função de alcançar objetivos, conforme a hierarquia, com um poder estabelecido. Os primeiros trabalhos que abordaram a liderança já associavam-na com a capacidade de exercer influência sobre liderados com vistas a alcançar um objetivo comum. (TOLFO, 2010, p.198).

Ainda, em Tolfo (2010), o tema liderança obteve interesse pela Teoria Administrativa e as primeiras escolas começaram suas análises como sendo novo campo de conhecimento. A escola de Administração Científica (século XX), com ênfase na produção e técnicas para atingir

sua eficiência, pois havia a teoria de Taylor de que a natureza humana era preguiçosa, sendo assim, cabível aos líderes o papel de comandar os empregados, como se estivesse lidando com máquinas. O líder tinha a incumbência de definir e também fazer cumprir as tarefas determinadas, atingindo os objetivos organizacionais de forma racional. Encontra-se nesse período, junto à psicologia, subsídios que fundamentam teorias sobre a personalidade da natureza humana, no entendimento de que a liderança é prerrogativa das pessoas detentoras de determinados traços. Essa teoria de liderança predominava e baseava-se na ideia de o líder possuir características que o tornavam mais apto de conduzir as outras pessoas.

Conforme Tolfo (2010) na Escola de Relações Humanas (décadas de 1920 a 1930), ocorre um deslocamento da abordagem da tarefa e dos traços, para o comportamento do líder e às relações interpessoais no trabalho. O líder tornou-se o guia para que os objetivos traçados fossem atingidos pelos liderados, de forma cooperativa. Iniciou-se assim a valorização e reconhecimento das necessidades dos indivíduos, que passaram a ser consideradas, inclusive com a possibilidade de crescimento e autodesenvolvimento, o que foi considerado como um importante impulso para as abordagens do comportamento organizacional.

Temos em Tolfo (2010), outro agrupamento de teorias (1960) que estuda as organizações em diferentes contextos caracterizada na abordagem contingencial, com ênfase na capacidade do líder se adaptar a diferentes situações. Nesse modelo de abordagem a liderança está centrada na tarefa e nas pessoas, mas logo a seguir, com pressupostos da teoria transformacional da liderança (1979), o líder acaba sendo um agente de mudanças constantes, havendo flexibilidade para lidar com incertezas. Há a necessidade de ser visionário e conhecedor das motivações dos liderados, além de favorecer e facilitar as relações interpessoais de reciprocidade. Abordagem que se desenvolveu no mesmo período, foi a que associa a liderança à administração do sentido, na qual ocorre a compreensão da cultura organizacional, sendo que as pessoas têm em suas funções e em seu trabalho um significado maior, havendo a preocupação ética envolvendo motivação e moral do empregado, fazem com que essas duas abordagens, mesmo sendo similares, acabem sendo diferentes, principalmente pelo fato do significado do trabalho se relacionar a questões intrínsecas, levada pela motivação, enquanto a abordagem transformacional se atem a fatores extrínsecos.

Em Hoy & Miskel (2015), temos a abordagem contingencial chegando a seu auge, na década de 1970, cujos modelos de liderança foram os mais influentes na década de 1980. Contém quatro conjuntos de conceitos, tratados como traços dos líderes, características da

situação, comportamento dos líderes e sua própria eficiência. Conforme o autor, na primeira hipótese, os traços e habilidades se combinam com as características da situação, para dessa junção surgir o comportamento e eficiência do líder. Na segunda hipótese temos que a eficiência é diretamente afetada pelos fatores situacionais, apresentada no exemplo de que os níveis de motivação e capacidade de alunos e professores, estão relacionados com a própria realização do objetivo das escolas.

Ainda, em Hoy & Miskel (2015), características situacionais da escola têm maior influência na eficiência do líder, que seu próprio comportamento. Essas abordagens contingenciais têm o objetivo de especificar condições e variáveis situacionais que podem moderar a relação existente entre o desempenho do líder e os traços e comportamento dos mesmos. Dessa forma, de acordo com determinados conjuntos de circunstâncias, um tipo de líder é mais eficiente que outro.

Encontramos também em Tolfo (2010), que com fatores como a globalização de mercado, competitividade ao extremo, flexibilização, o líder foi abordado como tendo o papel de *coach*, identificando que o mesmo exerce o papel de um preparador técnico, sendo que deva ter características de direcionamento tanto para a busca do resultado, não desmerecendo ou desconsiderando a realização pessoal através de demonstração de atitudes éticas, de comportamento e respeito. Através desse direcionamento, surge também a figura do líder servidor, cuja filosofia é a de servir os liderados mais do que ser servido em favor de sua missão.

Em Bergamini (2006) é apontado que um líder deve possuir uma combinação de quatro talentos, sendo eles:

- Talento cognitivo, onde o líder, para compreender os objetivos visados por determinada organização, necessita de capacidade de interpretação do mundo.
- Talento social e político, tendo o líder a necessidade de compreender a organização como sistema social, e capacidade de, através de decisões que dizem respeito a regras e estruturas, influir sobre sua evolução.
- Talento intrapsíquico, quando ele tem a capacidade de pensar no poder que tem e saber dos perigos de suas paixões.
- Talento ético, pois deve perceber que lhe foi atribuída uma responsabilidade ante ao outro, através do poder organizacional, pois arrasta os que o seguem na sua interpretação do mundo.

3 ESCOLA TRADICIONAL OU INOVADORA

Vemos em Aranha (2006) que as teorias inovadoras se posicionam contra a escola tradicional, baseada em modelos ideais, valorizando um ensino intelectual e livresco, pela transmissão de grande quantidade de conhecimento acumulado, em razão da sociedade se industrializar e se tornar mais urbana. Daí a exigência de reformas, expressadas em teorias pedagógicas, dentre as quais se encontra a da Escola Nova.

Ainda em Aranha (2006), pelo fato da implantação da ditadura militar no Brasil, instalou-se uma tendência tecnicista no meio escolar. A relação verticalizada entre professor e aluno, está voltada ao mestre, como detentor do saber e da autoridade, se apresentando como modelo a ser seguido. Valoriza-se a metodologia de aula expositiva,

[...] centrada no professor, com destaque para exercícios de fixação, como leituras repetidas e cópias. Submetidos a horários e currículos rígidos, os alunos são considerados um bloco único e homogêneo, sem atenção especial para as diferenças individuais. (ARANHA, 2006, p.224).

Para Aranha (2006) a escola tradicional sofreu muitas críticas denunciando sua incapacidade em atender necessidades do mundo, diante de sua constante mutação, tornando mais complexa a função do educador, que acaba assumindo, inclusive, funções relacionadas à competência da família e, dessa forma, tendo influência direta na formação da criança e do jovem.

Para a autora, devido a importantes descobertas científicas na área de biologia, psicologia e sociologia, que incrementaram a análise da educação, começou a ser dado mais importância e atenção às diferenças individuais, através da procura de técnicas mais eficazes de aprendizagem, através da pedagogia alemã de Herbart.

Conforme Aranha (2006), o pedagogo alemão John Friedrich Herbart (1776-1841), baseou-se em uma pedagogia com abordagem realista, com rigor em métodos, sendo um precursor em psicologia experimental aplicada à pedagogia, tendo por finalidade a formação do caráter moral, provindo da vontade esclarecida, alcançada pela instrução. Acreditou estar sendo ensinado, através da educação tradicional, muita coisa inútil para a ação. Tem importância fundamental que o aluno, através do professor, tenha educado seus sentimentos e desejos, mediante o controle das ideias. Deve-se manter a conduta pedagógica, pelos procedimentos de

governo, onde os pais controlam as crianças e depois essas são acompanhadas pelos mestres, ensinando-lhes as regras do mundo adulto. O procedimento da instrução busca desenvolver o interesse pela variação das ideias na cabeça da criança e, por fim, o procedimento da disciplina acaba se consolidando a vontade educada como propósito de virtude.

O assunto sobre liderança e educação possui pesquisa anterior, em tese apresentada, onde se encontra uma passagem relevante ao tema apresentado, quando:

Na escola, a mesma incerteza frente ao futuro se apresenta; um futuro atrelado ao acaso, impossível de se saber qual é e que passa a ser simulado pela vida escolar. Ela guarda esta função preparatória para o futuro, quando na verdade ela é inócua; mesmo os melhores colocados em desempenho dentro da escola não podem desfrutar da menor garantia de sobrevivência fora dela. (MAZANTE, 2009, p 61).

Essa tese vem a reforçar um objetivo do trabalho, qual seja, o da revisão bibliográfica existente, pois encontra-se aí, assunto relevante à pesquisa, pois também menciona que “a vida futura se apresenta na necessidade de ser um bom aluno nas diferentes áreas de atuação na escola para que as incertezas a ela atribuídas, relacionadas ao mundo do trabalho, sejam minoradas” (MAZANTE, 2009, p. 64). Temos, dessa forma, vasto campo de pesquisa em relação à questão de liderança no meio escolar.

Em Gramigna (2004), vemos que, em tempos de crise, abrem-se oportunidades de se colocar em cena a criatividade e essa, por acompanhar a pessoa desde a concepção, torna-se uma manifestação natural entre as mesmas. Ocorre que ao longo da vida e das experiências sentidas, a pessoa pode ter sido favorecida ou não dessa possibilidade que abre horizontes. “Desde pequenos aprendemos que o certo está dentro de determinados padrões e, quando fugimos da forma básica, somos duramente criticados pelos adultos.” (GRAMIGNA, 2004, p.3). E ainda: “Uma criança que recebe negativas em suas tentativas de expressão livre, certamente será um adulto limitado em sua criatividade, pois sempre estará atuando na vida com medo de errar.” (GRAMIGNA, 2004, p. 4).

Bergamini (2006) aponta que para ser reconhecido líder, os motivos e valores são aspectos mais importantes que os de competência ou estilo, além do que, a pessoa tem julgados seu comportamento e atitudes anteriores ao momento de assumir um posto de líder. A pessoa deve preparar sua trilha de liderança, que pode ser aceita ou rejeitada. O líder se impõe em época de crise, pois tem capacidade de antever qual a direção a seguir, dando-lhe credibilidade,

fonte de sua autoridade e poder perante a instituição por ele representada. O maior investimento dos que ocupam alguma posição de comando é a própria busca de credibilidade, que surge como prêmio pela dedicação despendida.

4 CONCEITOS DE LIDERANÇA

Em Tolfo (2010) encontramos várias definições e perspectivas que se relacionam ao tema da liderança, entendendo-se assim, a pluralidade de concepções e estudos que buscam pesquisar, trabalhar e discutir as melhores definições para pôr-se em prática o que existe na teoria. O autor cita algumas:

Liderança é o comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum. (Hemphill e Coons, 1957, p.7).

Definimos a liderança como um processo de influência nas atividades de um indivíduo ou de um grupo, nos esforços para a realização de um objetivo em determinada situação. (Hersey e Blanchard, 1977, p.87).

A liderança é uma forma especial de poder, estreitamente relacionada com a forma 'referente' [...] já que envolve, nas palavras de Etzione (1965), “a capacidade, baseada nas qualidades pessoais do líder, de despertar a anuência voluntária dos seguidores numa ampla faixa de assuntos.”

[...] influência nos objetivos e estratégias, influência no comprometimento e consentimento com relação aos comportamentos necessários para alcançar estes objetivos, influência na manutenção e identificação do grupo e influência na cultura de uma organização. (Yukl, 1989, p. 253).

A liderança pode ser considerada como um processo de influência, geralmente de uma pessoa, através do qual um indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento e alcance de metas. (Bowditch e Buono, 1992, p. 118).

[...] liderança é a capacidade de administrar tendo em vista a missão da organização e de mobilizar pessoas em torno dessa missão. (Hesselbein, 1999, p. 10).

[...] a liderança pressupõe relações sociais de influência e reciprocidade, de modo que um dos membros atua em determinados momentos como facilitador do grupo com vistas ao alcance de um objetivo que, sendo compartilhado, terá maiores possibilidades de ser alcançado com melhores resultados. (Tolfo, 2010, p. 201)

[...] liderança é um processo de influência social pelo qual uma pessoa é capaz de empregar a ajuda e o apoio de outros na realização de uma tarefa comum. (Chemers, 1997, p.1). (TOLFO, 2010, p.10-11).

Considerando as diversas variações nas definições de liderança encontradas em Tolfo (2010), vemos que a maior parte dos autores a tem conceituado como o processo de influência que uma pessoa tem sobre outra pessoa, ou então, grupo de pessoas, com o objetivo de atingir um objetivo específico. A liderança é tratada como um processo de interação, onde estão envolvidas e presentes as trocas sociais. A liderança sofre abordagens que a associa à gerência, por entender-se que a capacidade de liderar seria a principal competência do gerente. Como

este é detentor de poder legal das instituições ou organizações, deve ser capaz de influenciar as pessoas na busca de atingir os objetivos organizacionais.

Em Hoy & Miskel (2015), temos que a palavra liderança foi incorporada no vocabulário técnico, sem que tivesse uma definição precisa, sendo dessa forma, definida conforme cada autor que estuda e escreve sobre o assunto, lhe aprovar. Diferentes conotações são encontradas, pois Bennis (1989) opinou que liderança é como a beleza, difícil de definir, mas você sabe quando a vê. É, pois, compartilhado na maioria das definições, que liderança envolve um processo de influência social onde um indivíduo, intencionalmente, exerce influência sobre as outras pessoas, com o objetivo de estruturar atividades ou relações em uma organização ou grupo.

Ainda em Hoy & Miskel (2015), questionou-se o que existe de tão intrigante no que os líderes fazem, podendo assim, compreender melhor o tema de liderança, tendo chegado às seguintes conclusões, em pesquisa envolvendo administradores escolares:

- Os administradores escolares possuem atividade febril e absorvente, tendo de trabalhar por diversas horas em ritmo incessante e exaustivo.
- Os líderes escolares precisam se utilizar da comunicação verbal, tendo para isso, que gastar grande parte de seu tempo percorrendo as dependências da escola e conversando com pessoas ou grupos.
- Suas atividades são amplas, trocando de marcha e de tarefas constantemente.
- Seu trabalho é fragmentado, com ritmo rápido e frenético, com pouca continuidade de tarefas, com abreviado intervalo de concentração.

Temos em Hoy & Miskel (2015), como sendo semelhantes as descrições do trabalho administrativo, nos diferentes países pesquisados, sendo que os administradores escolares trabalham basicamente em sala, envolvendo longos períodos de expediente e conversas sobre diversos assuntos com diversos grupos de indivíduos, sem considerar que o avanço tecnológico e as exigências por desempenho melhorado, estão mudando a natureza do seu trabalho.

Em Bergamini(2006), nos são apontados mitos comuns sobre a liderança (não necessariamente verídicos), pois empiricamente, não há evidências de que sejam verdadeiros ou inquestionáveis.

- Qualquer pessoa pode ser líder - pode ser considerado um mito pois diversas vezes se encontra um funcionário de muito talento, mas que não quer arcar com as responsabilidades da função.
- O líder traz lucro para a empresa - idem, pois empresas, mesmo bem lideradas, não produzem grandes resultados principalmente a curto prazo.
- A pessoa que chega ao topo é líder – idem, pois muitas pessoas podem ter chegado a essa posição em função de oportunidade política, e líderes se encontram em todos os níveis da empresa.
- O líder é um bom treinador – idem, pois o ponto forte de muitos líderes, é o de incitar as outras pessoas pela sua visão, e não por talento como um treinador.

O termo líder, em Bergamini (2006), acaba possuindo conotação de qualidade superior, de vantagem sobre os que são comandados, significando que liderar passou a significar existir um poder indiscutível sobre os liderados, que aceitam que alguém dirija suas atividades, pois percebem que se tornam mais eficazes do que se fosse executada a tarefa de forma individual.

Conforme Bergamini (2006), aspectos como motivos e valores do líder sobrepõe-se aos de competência e estilo, de forma que ações passadas são consideradas nos candidatos a líderes, sendo julgados comportamentos anteriores ao momento que tentam assumir esse papel, pois não se começa a ser líder somente no momento que se assume esse posto. Essa posição deve ser preparada durante a vida, que pode ser aceita ou rejeitada.

5 TEORIAS DA LIDERANÇA

Vemos a seguir, em Tolfo (2010), cinco teorias que, relacionadas ao exercício da liderança, estão assim identificadas, sendo que algumas delas temos em comparativo, de acordo com Hoy & Miskel (2015).

5.1 TEORIA DOS TRAÇOS

A teoria dos traços é identificada como pioneira, segundo Tolfo (2010), referente a estudos existentes, que se relacionam ao tema liderança. É relevante a situação física da pessoa, cujo fator o habilita à função, por ser esse o perfil desejado e esperado. Avaliam-se nesse perfil, os aspectos físicos relacionados a peso, altura, idade e aparência, associando-se a isso tudo, habilidades de raciocínio, fluência verbal, inteligência e escolaridade. Os aspectos de personalidade identificados na introversão ou extroversão bem como condições de autocontrole completam a lista de requisitos considerados como essenciais nesse sistema de seleção e formação de líderes.

Muita gente acredita, segundo Hoy & Miskel (2015), que algumas pessoas sejam destinadas, desde a hora do nascimento, a serem governadas ou a governar, pois desde Aristóteles, já se pensava que a pessoa nascia com características que a identificariam como líder, pois a determinação da liderança surgia pela hereditariedade. Teoria que Bass (2008) defendia, alegando a superioridade dos indivíduos líderes, por sua afortunada herança ou circunstância social e que isso os diferenciavam das pessoas em geral, por suas qualidades e habilidades. Era intensa a pesquisa para tentar descobrir quais traços eram únicos para diferenciar os líderes dos seus seguidores, sendo que, entre esses muitos traços, estão as características físicas, fatores de personalidade, inteligência e carisma. Posteriormente reconheceu-se que os traços podem ser afetados por hereditariedade, aprendizagem e fatores ambientais.

A reação à abordagem dos traços, conforme Hoy & Miskel (2015), no final da década de 40 e início de 50, foi tão intensa, parecendo que os estudiosos haviam substituído a análise situacional pela análise dos traços. Estava rejeitada a visão de que líderes já nascem líderes.

Procurava-se identificar características distintas que poderiam ser atribuídas ao sucesso do líder, através de isolamento de situações de relevância no comportamento e desempenho do líder. Estudos mais conhecidos, através da pesquisa de Andrew Halpin e B. J. Winer (1952, *apud* Hoy & Miskel, 2015), cujo questionário mede duas dimensões comportamentais do líder – a estrutura de iniciação e a de consideração.

- Estrutura de iniciação abrange comportamentos que delineiam a relação entre líder e subordinados, sendo estabelecidos padrões de organização, canais de comunicação. Negligenciar essa estrutura, limita o impacto do líder na organização.
- Estrutura de consideração direciona comportamentos de liderança, com a indicação de amizade, confiança, interesse e respeito nas relações do grupo de trabalho com o líder. Ignorando-a, reduz-se a satisfação dos subordinados e o trabalho em equipe.

Dessa pesquisa, encontrada em Hoy & Miskel (2015), constatou-se que as duas estruturas são fundamentais no comportamento do líder; que os líderes que apresentam alta estrutura de iniciação e alta consideração são mais eficientes; que existe certa relação com o que os líderes dizem de como que devem se comportar e como os subordinados a eles descrevem que de fato os líderes se comportam. Essas estruturas, em trabalhos de outros estudiosos, possuem nomes diferentes, por exemplo, Etzioni (1975) as denomina como sendo atividades instrumentais e expressivas, com o termo “comportamento de tarefa” (estrutura de iniciação) e “comportamento de relações” (estrutura de consideração), especificando dessa forma, as dimensões comportamentais da liderança.

Essas duas dimensões, tratadas em Hoy & Miskel (2015), se ampliam de forma a termos quatro estilos de liderança: o estilo de relações, de tarefa, dinâmico e estilo delegado. O mesmo estilo de comportamento do líder não se aplica em todas as situações, mas os mais eficientes têm níveis altos de preocupação com a produção e também com as pessoas. A literatura oferece muitas listas de comportamento de líder, sendo assim, Yukl (2002, 2010), desenvolveu em um modelo, as três categorias de comportamento de líder:

- Comportamento voltado às tarefas, onde as funções são esclarecedoras, organizadas e monitoradas, envolvendo ações que enfatizam a execução das tarefas, utilização de recursos e pessoal de forma eficiente, os processos devem ser estáveis e confiáveis, assim como a incrementação de melhorias.

- Comportamento voltado para relações, abrange o suporte, o reconhecimento, consultoria e a gestão de conflitos. São atividades voltadas à melhoria dos relacionamentos e ajuda às pessoas, melhorando e aumentando o trabalho em equipe, procurando obter um maior compromisso com a organização.
- Comportamento voltado à mudança, interpretando eventos externos, apresentação de programas inovadores, apelar para a mudança e apoiar sua implementação, adaptação à mudança no ambiente, mudar objetivos, programas, procedimentos e até as próprias políticas, tendo que obter compromisso com as mudanças.

Esses comportamentos, vistos em Hoy & Miskel (2015), são voltados à tarefa e às relações, e assemelham-se à estrutura de iniciação e consideração, respectivamente, com a particularidade de que aqui estão definidos de forma mais abrangente. Líderes regularmente se envolvem nesses três tipos de comportamentos, porém Yukl (2010) acredita no ambiente externo como responsável pelo importante papel que determina uma adequada combinação para a eficiência do líder. O comportamento orientado para a tarefa pode ser utilizado principalmente em ambientes estáveis, diferentemente do comportamento orientado à mudança. Diferentes situações exigem a correta aplicação dos diferentes tipos de comportamento, ação fundamental para que o desempenho da liderança tenha o melhor resultado.

Em Hoy & Miskel (2015), através de estudos e revisões de trabalhos de Ralph M. Stogdill (1948), foram classificados os fatores pessoais que eram associados à liderança, em cinco categorias.

- Capacidade – que abrange a inteligência, agilidade, facilidade verbal e a originalidade.
- Desempenho – através de títulos acadêmicos, conhecimentos e realizações atléticas.
- Responsabilidade – pela confiabilidade, persistência, agressividade, autoconfiança e desejo por excelência,
- Participação – envolvendo a atividade, sociabilidade, cooperação, capacidade de adaptação e humor.
- Status – pela sua posição socioeconômica e popularidade.

Sendo assim, Stogdill (1981, *apud* Hoy & Miskel 2015), afirmou que a pessoa não se torna líder por possuir uma combinação dos traços, por variarem amplamente de situação em situação. Esses estudos tiveram sequência através de psicólogos que buscaram e exploraram relações existentes entre os traços e a eficiência da liderança, chegando à conclusão que o líder se caracteriza por: ímpeto de assumir responsabilidades e completar tarefas; vigor e persistência na busca dos objetivos; capacidade de correr riscos; originalidade na resolução de problemas; ímpeto para a iniciativa em situações sociais; autoconfiança e senso de identidade pessoal; disposição e aceitação das consequências das suas decisões ou atos; prontidão para absorção do estresse interpessoal; disposição a tolerar frustrações e atrasos; capacidade de influenciar o comportamento de outras pessoas.

Da mesma forma, Glenn L. Immegart (1988, *apud* Hoy & Miskel (2015), também concluiu que está associado a líderes, traços de inteligência, dominância, autoconfiança e alto nível de energia e atividade. Se evidencia assim, que a probabilidade de um líder ser mais eficiente que outro está ligada à posse ou não de certos traços. Não está aí defendida a teoria de que líderes nascem líderes, mas aponta uma visão equilibrada, reconhecendo a influência dos traços e de situações. Por haver diversos conceitos e variáveis em torno do tema traços e habilidades, que, por possuírem associação à liderança, classificou-se essas variáveis em três grupos: personalidade, motivação e habilidades.

5.1.1 Traços de personalidade

Constam como sendo cinco, de acordo com Yukl (2002 *apud* Hoy & Miskel, 2015), os fatores de personalidade associados à liderança considerados os mais significativos são:

- Líder autoconfiante: mais propenso a almejar objetivos elevados, tanto para seus seguidores, como para si mesmo, persistente diante de tarefas difíceis, problemas e até por vezes, derrotas.
- Líder tolerante às situações de estresse: permanecendo calmo, é propenso a tomar boas decisões, sendo um norteador aos subordinados, em situações de dificuldade.
- Líder emocionalmente maduro: possui exata consciência de seus pontos fortes e fracos, buscando o seu auto melhoramento. Não fantasia seu sucesso nem nega suas falhas.
- Integridade: de forma a evidenciar valores condizentes e consistentes ao seu comportamento, de forma honesta, ética, responsável e confiável.

- Extroversão: relacionando-se de forma comunicativa, sociável e desinibida que, por ficar à vontade no grupo, tem grande probabilidade de se tornar o líder do mesmo.

Como vemos em Bergamini (2011), o estudo da personalidade é um desafio da psicologia, o que a forma e como se difere de indivíduo para indivíduo, ajuda a compreender de que forma se desenvolve e se transforma. O assunto tem abrangência vasta e de muita importância, pois dispõe-se uma série de elementos para que se compreenda de maneira satisfatória esse tópico que é o ponto de partida da psicologia.

Vulgarmente falando, quando se diz que Fulano é “um indivíduo de personalidade”, pretende-se apontá-lo como uma “pessoa de opinião” e até certo ponto teimosa. De forma pejorativa, pode-se entender até que a pessoa com “personalidade forte” seja mal-educada ou mesmo intratável. É comum, igualmente, dizer que alguém não tem personalidade quando se trata de um tipo vulgarmente chamado de “maria-vai-comas-outras”. Ouve-se, com frequência, que Fulano perde sua personalidade quando sucumbe a influência de outras pessoas com opiniões mais marcantes do que as suas. (BERGAMINI, 2011, p.102)

Essas colocações de Bergamini (2011), não correspondem ao termo que a psicologia pretende utilizar de maneira científica para a personalidade, onde se refere a um significado real empregado para designar alguém que ficou na História, quando fica a intenção de evidenciar certa maneira peculiar de ser.

5.1.2 Traços motivacionais

O conjunto de forças energéticas, em Hoy & Miskel (2015), origem da motivação, provêm de dentro do indivíduo e se envolve com o meio em que está determinando sua direção, intensidade e duração, pois fatores motivacionais são fundamentais na explicação da escolha da ação e do grau de sucesso. Geralmente os líderes, em razão de seu alto grau de motivação, possuem maior probabilidade de serem mais eficientes que os de menor expectativa. Trabalhos de estudiosos (Fiedler, 1967; McClelland, 1985; Yukl, 2010, apud Hoy & Miskel, 2015) destacam cinco traços motivacionais:

- Tarefas e necessidades interpessoais motivam líderes eficientes, pois preocupam-se com as pessoas e com as tarefas.
- O poder, pela busca de posição de autoridade e exercício da influência sobre os outros.
- O foco no desempenho, promovendo o desejo de sobressair-se, de ter sucesso, vontade de assumir responsabilidades, preocupando-se principalmente com os objetivos da tarefa.

- Altas expectativas de sucesso de administradores escolares, referem-se a sua crença de que farão o trabalho, sentindo-se gratificados pelo seu esforço.
- A auto eficácia, capacidade de organização e execução de uma ação, através de crença na própria capacidade, afeta o desempenho do líder.

Somadas a essas características de motivação, conforme Hoy & Miskel (2015), traços físicos de energia proporcionam competências de envolvimento ativo com outras pessoas. Percebe-se que alguns traços demonstram uma relação clara e consistente, no que envolve o tema de eficiência da liderança. A lógica provável é de que indivíduos com determinados traços, se envolvam em esforços, com objetivo de influenciar outros a construir uma cultura cooperativista. Muitas organizações escolares buscam identificar traços e habilidades particulares nas pessoas, para se adaptar e ajudar a conduzir as organizações.

5.1.3 Habilidades

É um componente da liderança educacional, apontado em Hoy & Miskel (2015), muitas vezes negligenciado, mas que se faz necessária para a conclusão dos trabalhos. Yukl (2002) e Northouse (2004), apontaram três categorias importantes das competências, associadas à própria eficiência de líder, como sendo as habilidades técnicas, interpessoais e conceituais.

- Habilidades técnicas: onde há a necessidade de aplicação de conhecimentos especializados, e para tarefas administrativas, inclui-se a gestão de orçamento, interpretação de resultados e supervisão de melhorias no ensino e aprendizagem.
- Habilidades interpessoais: através da compreensão de sentimentos e atitudes das outras pessoas, administrando o trabalho individual e cooperativo, através de comunicação clara, sociabilidade, tato e relações colaborativas.
- Habilidades conceituais ou cognitivas: trabalhando com conceitos, raciocínio lógico, dedutivo e indutivo, ajudam os líderes a desenvolver ideias e analisar, organizar e resolver problemas complexos.

A abordagem das habilidades, em Hoy & Miskel (2015), trabalha com o princípio de que a liderança deve dominar tanto o conhecimento quanto a habilidade relevante à tarefa, atingindo os objetivos de forma eficiente e consistente. As três habilidades devem ser encontradas em líderes eficientes, sendo que a prioridade de cada uma delas dependerá de fatores tais como o nível de administração desejada, desde os níveis hierárquicos inferiores até os níveis de coordenação e direção.

5.2 TEORIA DE PODER E AUTORIDADE

Existe, em Tolfo (2010), uma correlação entre liderança e autoridade, mesmo que uma não seja sinônimo da outra. Para Max Weber em 1979, em estudos referentes ao poder, este está relacionado diretamente ao uso da força ou coerção, havendo a crença de que as regras e normas devam ser atendidas e obedecidas, identificou-se três tipos de autoridade exercidas nas organizações sociais.

5.2.1 Autoridade carismática

Conforme características pessoais, em Tolfo (2010), a pessoa exerce a liderança através de seu carisma, tendo certa facilidade de lidar e influenciar seus liderados. A liderança nesse contexto é vista de forma a privilegiar dotes naturais do líder, retomando a ideia de que traços existentes em determinadas pessoas sugerem que as mesmas sejam líderes e às demais compete o papel de seguidoras.

5.2.2 Autoridade tradicional

Autoridade exercida por critérios de tradição, apresentado em Tolfo (2010). É visto em reinados, na figura do rei, dos príncipes e também em aldeias indígenas, através de seu chefe. A relação de parentesco determina quem será o futuro líder independente de outras condições, pois está previamente definida essa sequência pelo grupo social a que pertence.

5.2.3 Autoridade racional-legal

Liderança, conforme Tolfo (2010), que tem a origem de sua autoridade em um conjunto de regras e normas racionais, amparado por leis que definem sua forma de aplicação e também suas sanções, caso sejam descumpridas. Tipo de autoridade exercida por direito, sendo determinado o grau de poder que possui em razão do cargo que ocupa. Encontra-se esse modo de liderança em organizações, em relações entre chefias e empregados.

5.3 TEORIAS DO COMPORTAMENTO

A liderança, apresentada em Tolfo (2010), em razão de possuir preocupação com as relações humanas e com o ambiente psicossocial, começa a ser investigada para encontrar padrões de comportamento adotados pelos líderes.

Na medida em que se desenvolveu, a pesquisa sobre a liderança afastou-se do estudo das características do líder para dar maior ênfase nas coisas que ele fazia – o estilo de liderança do líder. A habilidade de liderança é configurada com base em conjuntos de comportamentos que possibilitam aumentar a eficácia na condução dos liderados. (TOLFO, 2010, p. 204)

Em trabalhos com grupos, apresentados em Tolfo (2010), Kurt Lewin apontou efeitos da liderança em diferentes grupos, chegando a definir três tipos de liderança, sendo elas a autocrática, a democrática e a *laissez-faire*. Verificou-se que o líder autocrático alcançou maior produção, mas sinais de tensão, ansiedade e agressividade se fizeram presentes no meio do grupo. O líder democrático obteve maior comprometimento grupal, embora a sua produção tenha sido inferior à autocrática. Com a liderança *laissez-faire*, nas atividades realizadas, a qualidade e a quantidade foram inferiores aos dois grupos citados anteriormente. Chegou-se à conclusão de que a liberalidade, em excesso, prejudicava a produção e que a liderança democrática possuía vantagens, tornando-a superior às demais.

Ainda em Tolfo (2010), nas universidades de Ohio e Michigan, identificou-se dois tipos de liderança que contribuíram às teorias comportamentais: a centrada na tarefa, onde o líder cria condições para que as tarefas sejam realizadas para atingir os melhores resultados possíveis, sendo consideradas as pessoas como parte da engrenagem de um sistema; e a centrada nas pessoas, onde existe uma maior preocupação do líder com os subordinados, valorizando as relações interpessoais e procurando incentivar a realização do trabalho em equipe, em um ambiente psicossocial favorável à realização da tarefa com êxito.

5.4 TEORIAS CONTINGENCIAIS

Em Tolfo (2010), vemos que na década de 1960 salientou-se a importância das teorias das contingências, onde cabe ao líder adaptar às demandas grupais ou situacionais, as suas características de liderança. Fiedler e Chemers (1981) utilizam o pressuposto da liderança voltada à tarefa ou ao empregado, baseado em um instrumento denominado Colaborador Menos Desejado. Já Hersey e Blanchard (1977) trabalharam a teoria do ciclo vital da liderança, partindo do pressuposto que o indivíduo nasce imaturo e, normalmente se direciona ao amadurecimento, havendo alterações de estilo de liderança, de acordo com as contingências que se apresentam. O líder tem a necessidade de conhecer as pessoas lideradas, bem como seu nível de maturidade pela condição de o indivíduo imaturo possuir maior dependência que os maduros, que são mais autônomos.

Conforme Tolfo (2010), a expansão de fatores voltados à liderança é expressada na teoria Z, de Ouchi (1981), conhecida por teoria interacional de lideranças, onde as pessoas são conduzidas pelo líder, ao trabalho eficaz em equipe. É necessária a existência de confiança entre a organização e o trabalhador. Crê-se que possa se instalar um grau de envolvimento do trabalhador, similar ao do gestor, na existência de um sistema eficaz de recompensa e incentivos, sendo isso uma variante da teoria Y, de McGregor (1973). Essa abordagem contribuiu para o reconhecimento de não existir um estilo de liderança único, baseado em comportamentos ou traços do líder, permitindo que se tenha a convicção de que a maioria das pessoas pode ser bem-sucedido ou se desenvolver, de acordo com a situação, para ser um bom líder.

5.4.1 Liderança instrucional

Em Hoy & Miskel (2015) é apresentado um modelo de contingência para a liderança instrucional que enfatiza a melhoria do ensino e da aprendizagem. O diretor tem influência direta no clima escolar e na organização instrucional, que por sua vez, afetam o desempenho do aluno. Essa influência ocorre através da criação de organizações instrucionais nas escolas, com ações participativas e construção de culturas e climas escolares com objetivos claros, gerando expectativa para o desempenho acadêmico. A ideia de melhoria da escola, através da liderança instrucional do diretor, foi trabalhada por Hallinger e Murphy (1985), que propuseram um modelo usando três dimensões:

1. Através da definição da missão da escola: sejam estabelecidos objetivos claros e mensuráveis para o progresso acadêmico do aluno, focado no papel do diretor, no trabalho com a comunidade escolar, para o amplo conhecimento e apoio às metas definidas.
2. Gerenciamento do programa instrucional: coordenando e controlando o currículo, estimulando, supervisionando e monitorando o ensino e a aprendizagem.
3. Promover um clima de aprendizagem escolar positivo baseado na ideia de que escolas eficientes criam certa pressão acadêmica e elevados padrões de expectativa por parte dos alunos e professores.

Uma ampliação desse trabalho, em Hoy & Miskel (2015), através de Jana M. Alig-Mielcarek e Hoy (2005), especificaram e sintetizaram a literatura sobre liderança instrucional, simplificando o modelo que engloba três funções de liderança:

1. Definir e comunicar objetivos.
2. Monitorar e fornecer feedback construtivo sobre o ensino.
3. Promover e enfatizar o desenvolvimento profissional.

Através do inter-relacionamento desses elementos, em Hoy & Miskel (2015), formou-se um conceito de liderança, denominado de Escala de Liderança Instrucional, onde o diretor incentiva professores a participar de eventos e atividades que visam seu desenvolvimento profissional, visita a sala de aula para garantir que os objetivos da escola se alinhem com a instrução e é um incentivador a que o professor utilize a análise de dados sobre o processo acadêmico.

5.4.2 Modelo de contingência

O estilo de liderança baseado na contingência é determinado pelo sistema motivacional do líder, em Hoy & Miskel (2015), motiva o comportamento em várias situações interpessoais. O controle situacional, grau de poder e influência que os líderes têm, é utilizado para implementar planos, decisões e estratégias de ação. Também determinado por fatores como o poder do cargo, que abrange o poder que é conferido ao líder pela organização para efetuar determinado trabalho. A estrutura de tarefas, outro fator, define se a tarefa tem objetivos, métodos e padrões de desempenho claramente especificados. Por fim, o fator que define as relações entre líder e membros, resume o grau de aceitação do líder, pelos membros do grupo. Já a eficiência da liderança, depende de adequar o estilo de liderança próprio à situação que se apresenta.

5.4.3 Liderança distribuída

Modelo de contingência de Hoy & Miskel (2015), onde liderança é definida como qualidade organizacional, envolvendo equipes e grupos, pela divisão das responsabilidades de liderança, geralmente atribuída a uma única pessoa. Necessita da confiança em fontes múltiplas de liderança na organização, com o objetivo de orientar e completar as tarefas, indiferente de seu tamanho, complexidade e escopo. Essa divisão do trabalho, com base na responsabilidade de liderança, é muito praticada em escolas e outras organizações, mas a ideia de liderança individual tem dominado a literatura popular. Na prática, de acordo com os modelos de liderança distribuída, nas escolas existe uma dependência de uma variedade de indivíduos e funções para a realização das tarefas de liderança.

5.5 TEORIA DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

Em Tolfo (2010), vemos que as características que distinguem o líder do gerente têm importância fundamentada pela diferenciação entre duas formas de liderança: a transformacional e a transacional, propostas por Burns (1979). A transacional, associada a uma relação utilitária, que implica trocas calculadas, sendo o líder identificado como sendo um supervisor, enquanto que na liderança transformacional é voltada à visão, carisma, comunicação, existindo relacionamentos interpessoais entre líder e liderado. Esse líder acaba sendo um agente de mudanças, podendo correr riscos por ser guiado por valores centrais e aprendizado constante, atento em poder atender as necessidades de seus liderados. O moral e a motivação de ambos, líder e liderado, são elevados em razão da reciprocidade existente no meio. Essa teoria de liderança é a que mais se encontra presente nas organizações do trabalho nos tempos atuais.

Vemos em Tolfo (2010), que a liderança na atualidade, é mencionada por Tichy (1999), abordando como sinônimos os termos gerência e liderança, por identificar esta como uma das mais importantes competências que o gerente deve possuir. A liderança acaba sendo um processo social de efeito coletivo perceptível em toda organização, e Kotter(2000), aponta que até alguns anos atrás, os executivos se utilizavam em torno de 40% do seu tempo em funções de liderança, e que hoje é dedicado aproximadamente 80% da sua jornada. Os efeitos de uma liderança eficaz são:

- As pessoas, por meio de seu trabalho, dão significado ao que fazem e percebem que sua contribuição é importante para atingir os objetivos organizacionais.
- A equipe, líderes e liderados, valoriza o aprendizado e o desenvolvimento de competências e quando ocorre o erro isso acaba sendo tratado como fonte de conhecimento futuro.
- Existe perspectiva de atividades interdependentes, reconhecida pela primazia da equipe.
- As pessoas se tornam mais ativas diante dos objetivos grupais, transformando o trabalho em uma fonte de estímulo e desafio.
- Percepção das pessoas de que são capazes de produzir juntas mais e melhor do que produziriam sozinhas.

Nessa abordagem da liderança transformacional, de Tolfo (2010), são três os traços de caráter entre os pressupostos principais:

1. Integridade – capacidade de se manter o compromisso assumido, através do desenvolvimento da autoestima e da autoconsciência.
2. Maturidade – equilíbrio no momento de expressar posições, considerando o envolvimento de convicções e sentimentos.
3. Mentalidade de abundância – envolvendo a empatia, ato de colocar-se na posição do outro, capacidade de refletir e ponderar.

Conforme Tolfo (2010), a existência do líder servidor, elaborada por Hunter(2004), aponta a definição de liderança, como exercício da influência, e ao bom líder, cabe servir ao invés de ser servido. Deve possuir bom caráter, compromisso com as outras pessoas e com a ação. Como no esporte, é comparado a um *coach*, ou seja, um treinador, tendo compromisso tanto com o resultado, como pelos liderados, promovendo o seu desenvolvimento e realização pessoal. Se torna um facilitador e instrutor que busca reunir as capacidades das pessoas e grupos com os quais se relaciona. Deve ser estratégico para desenvolver a mudança comportamental e definir valores essenciais, ser bom ouvinte e capaz de transmitir um *feedback* de forma honesta.

No que se refere à liderança transformacional, Bass (1998 *apud* Hoy & Miskel, 2015), identifica três tipos de liderança, como sendo a passiva, transacional e transformacional:

- Liderança passiva: caracterizada pela ausência de transações com seguidores, autoridade permanece dormente ou ausente, sendo a menos eficiente.
- Liderança transacional: caracterizada pela motivação dos seguidores, através de troca de recompensas por serviços prestados.
- Liderança transformacional: caracterizada pela pró-atividade da liderança, elevando os níveis de consciência dos seguidores sobre interesses e metas a alcançar.

Temos em Hoy & Miskel (2015), que líderes transformacionais constroem um comprometimento com os objetivos da organização, capacitando seus seguidores para, de fato, atingirem esses objetivos. É esperado que o líder transformacional defina a necessidade de mudança, crie a visão e o comprometimento para a mesma, tenha em mente metas de longo prazo, orientem os seguidores a que assumam maior responsabilidade no desenvolvimento

próprio e alheio, para que eles mesmo se tornem líderes, agentes de mudança que transformarão a organização.

A fonte da liderança transformacional, vista em Hoy & Miskel (2015), encontra-se nas crenças e valores pessoais dos líderes, conseguindo unir seus seguidores e mudando seus objetivos e crenças, atingindo um nível de desempenho bem mais alto do que poderia ser imaginado possível. Bass (1998) observou que a liderança transformacional é percebida quando o líder estimula outras pessoas a verem de diferentes perspectivas os seus trabalhos, obtendo consciência da missão e visão da organização, influenciando-os a olharem além de seus próprios interesses, priorizando aqueles que mais possam beneficiar o grupo. Geralmente o líder transformacional obtém melhores resultados nas metas que o líder transacional, somado ainda ao fato do primeiro definir metas mais desafiadoras que o líder transacional.

5.5.1 Ambientes educacionais

Em Hoy & Miskel (2015), temos que, desde os anos 1980, se desenvolveu vasta pesquisa sobre liderança motivacional e, um dos mais abrangentes trabalhos, realizado por Leithwood (1994), Leitwood, Jantzi e Steinbach (1998), com base nas ideias de Burns e Bass, utiliza conceitos de liderança transformacional e transacional, formulando um modelo para cenários educacionais:

[...] construir a visão da escola, estabelecer objetivos escolares, fornecer incentivo intelectual, oferecer apoio individualizado, modelar melhores práticas e valores organizacionais importantes, demonstrar expectativas de alto desempenho, criar uma cultura de escola produtiva e desenvolver estruturas para fomentar a participação nas decisões da escola. (GATES, in: HOY & MISKEL, 2015, p. 404-405)

Esse modelo, conforme Hoy & Miskel (2015), é baseado no fato de que a liderança transformacional afeta diretamente os resultados escolares, através de percepções do professor, notas e cumprimento dos objetivos pelo aluno. Assim como em outros estudos, também se chegou à conclusão que líderes transformacionais obtêm mais efeitos positivos nas organizações educacionais que líderes transacionais. De acordo com Bass (1998), o comando de iniciativas transformacionais requer uma série de habilidades, competências e comportamentos que podem ser desenvolvidos, ensinados e aprendidos, havendo, inclusive, hipóteses de que o treinamento formal pode reforçar a liderança transformacional.

6 A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA

Em Bergamini (2006), vemos que o interesse no que caracteriza o comportamento de líderes eficazes já é de longa data, pois de épocas distantes, surge a intrigante questão de como e por que algumas pessoas conseguem chegar, com mais facilidade que outras, a uma posição de destaque, no ato de conduzir pessoas ou grupos a uma determinada situação. O valor e a importância do líder são perceptíveis dentro das organizações, não somente pelo grupo de colaboradores que, pela evidência, deve ser uma equipe de qualidade, pois bons líderes se cercam de boas pessoas na sua equipe. Líder preocupado com o futuro da empresa tem alguém preparado para supri-lo, caso necessário, pois é uma pessoa de visão, que contrata as pessoas capazes de fazê-lo, suprimindo de talentos a empresa.

Bergamini (2006) aponta que as organizações se deram conta na necessidade de bons líderes, a partir do pós-guerra, devido ao baixo aproveitamento da mão de obra existente. Percebeu-se nesse momento a necessidade de extinção de ambientes de trabalho opressivos, buscando, dessa forma, valorizar ao máximo o potencial dos colaboradores existentes. Para essa percepção se desenvolver, havia a necessidade de se ter bons líderes, pois existe um desafio a ser superado, na maneira de liderar as pessoas de forma eficaz, tornando-se uma grande responsabilidade.

Como é referido em Bergamini (2006), do líder é esperado recursos pessoais para que, na busca da própria excelência, não ocorra um bloqueio no potencial de motivação das pessoas. Dentro das organizações, a importância e o valor do líder se faz sentir da mesma forma que no grupo de colaboradores e, um efeito positivo, acaba sendo a qualidade da equipe que o cerca, pois, um bom líder deve ser preocupado com o futuro da empresa, e assim, cerca-se de pessoas capazes de supri-lo em uma necessidade. Não se cerca de pessoas medíocres com intuito de perpetuar sua condição, provocando dessa forma, a continuidade do suprimento de talentos na organização.

Bergamini (2016) menciona a importância da manutenção de talentos no quadro de pessoal nas organizações, e isso está relacionado ao espaço deixado pelos líderes aos que os seguem, através do respeito de ideias adversas às suas, incentivando os mesmos a demonstrar seus potenciais pelas iniciativas demonstradas. O líder deve possuir a habilidade de orientar

seus seguidores de forma a poderem confrontar-se com o inesperado, pois a organização onde atuam, necessariamente, deve lidar com novos desafios de forma constante para não enfrentar sua própria extinção.

A eficiência da liderança, encontrado em Hoy & Miskel (2015), percebida nas avaliações de desempenho dentro da escola, pode ser encarada de forma bastante diferente de acordo com o ponto de vista do aluno, do professor, administradores ou do próprio meio externo, nesse contexto, a satisfação dos participantes organizacionais torna-se um indicador da eficiência dessa liderança.

7 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES

Partindo do pressuposto de que liderança é um processo de condução de ações ou de influenciar o comportamento e mentalidade de outras pessoas, de acordo com o pesquisado, podemos considerar que líder é quem comanda com sucesso as pessoas, com o propósito de alcançar finalidades e objetivos específicos.

O tema liderança vem sendo pesquisado e discutido ao longo do tempo, sendo, dessa forma, criado diversas definições sobre o mesmo, partindo da ideia central de que se refere a determinado comportamento da pessoa nas organizações, sendo que, características de líder começaram a ser valorizadas e solicitadas pelas empresas e organizações. A figura de gerente líder é colocada em dúvida, pois as características de personalidade e a busca por identificação de traços que podem definir uma pessoa como sendo líder, nem sempre coincidem no meio em que se encontram.

O papel do líder, através da hierarquia, é fortemente trabalhado entre os comandos militares, voltado a atingir objetivos através da capacidade do líder, associado ao seu poder perante a organização, de exercer influência sobre os seus liderados. Do mesmo modo, na escola, através da figura do professor que, sem dúvida, exerce influência sobre o aluno, direcionando-o e incentivando-o, podendo ser um alicerce no desenvolvimento das qualidades aqui estudadas, para lapidação do aluno líder ainda não descoberto.

Em determinado momento da História, em razão da rotulagem de que a pessoa por natureza era preguiçosa, o líder deveria lidar com as pessoas como essas sendo máquinas, com a finalidade de atingir metas impostas e tarefas determinadas. O Líder acabou sendo considerado um guia para que, junto a seus liderados, os objetivos fossem atingidos, mas, de forma cooperativa, dando início a um processo de reconhecimento, valorização e consideração das pessoas, de forma a ser vista a possibilidade de haver um crescimento e desenvolvimento das mesmas.

Conforme a teoria transformacional da liderança, o líder se torna a figura que provoca mudanças constantes, tendo que lidar com as incertezas e alterações das atitudes dos liderados, tendo a necessidade de ser um visionário, conhecedor dos fatores motivacionais dos mesmos, e

um facilitador nas relações, através de envolvimento motivacional e preocupação ética e moral do empregado.

A teoria da abordagem contingencial é apresentada como modelo de liderança através do conjunto dos traços do líder, seu comportamento, suas características e a própria eficiência, sendo que, em uma hipótese, a eficiência do líder estaria relacionada a uma combinação da própria situação em que se encontra, e seus traços e habilidades existentes, e em outra hipótese, sua eficiência depende de fatores situacionais, motivacionais e de capacidade de realização de tarefas necessárias para atingir seu objetivo.

As características situacionais podem determinar um melhor desempenho e eficiência de um tipo de líder, ou outro, pois na abordagem contingencial, existe a procura de variáveis que podem relacionar o desempenho do líder, com seu comportamento e atitude. Devido a fatores existentes, como a globalização do mercado, esse treinador que é o líder, deve demonstrar uma atitude ética, de respeito e comportamento que possa ser utilizado como modelo de conduta.

A conduta do líder deve ser somada a talentos tais como o de compreender o que está acontecendo em seu meio, denominado talento cognitivo, conseguindo, através do talento social e político, entender a organização como sendo um sistema social, sendo que suas decisões relacionadas a regras estruturais, podem influir diretamente sobre sua própria evolução. Acompanhado a isso, o líder deve possuir a percepção de saber o poder que tem, sendo conhecedor dos perigos que podem advir desse talento intrapsíquico, e por possuir essa percepção, estar ciente da responsabilidade que tem diante das outras pessoas, pois os direciona, determinado pelo seu talento ético, às ações por ele compreendidas, pelo seu modo de interpretar o mundo.

Teorias inovadoras acabam indo contra o que expressa e defende a escola tradicional, principalmente baseada em ideais, onde sempre foi valorizado o conhecimento acumulado, causado pela alteração de padrões, dentre os quais podemos citar a própria sociedade, voltada a se tornar mais urbanista e industrializada. Temos assim, entre as teorias pedagógicas da Nova Escola, uma relação em que o próprio professor acaba se tornando um referencial, um modelo a ser seguido por ser a pessoa que domina o saber, e administra a autoridade no meio em que atua.

O assunto liderança desperta muito interesse em pesquisa, pois no meio escolar, através de trabalhos e pesquisas, é sabido que o mercado de trabalho é disputado e que quem se destaca tem melhores possibilidades, contradizendo um pouco o que seria óbvio, pois na escola, os melhores alunos são os que melhor desempenho apresentam mas, no competitivo meio de trabalho existente fora da escola, nem sempre os alunos que tiveram as melhores notas e desempenhos acadêmicos são os que melhor se acertam, ou os que mais se destacam.

Os motivos e valores da pessoa, geralmente são aspectos apresentados como sendo mais importantes que os aspectos de competência ou estilo, por serem julgados de forma relevante no momento de alguém assumir um posto de líder. Essas atitudes devem ser preparadas pela pessoa que almeja algum cargo de liderança, pois sabe-se que essa pode ser aceita ou rejeitada. A pessoa deve ter a capacidade de, em momentos de crise, se impor, pois, tem capacidade de antever o rumo a ser tomado, garantindo-lhe credibilidade perante a instituição que representa e perante as pessoas por ele lideradas.

O termo liderança tem por definição, ser um processo de como determinada pessoa pode ter influência sobre outras, ou então, sobre um grupo de pessoas, buscando atingir um objetivo específico. Temos também, diversos mitos que se referem a liderança, onde um deles diz respeito a que qualquer pessoa pode ser líder; outro menciona que líder algum traz lucro à empresa; outra fala que toda pessoa que chega ao topo é líder; também tem a que diz que o líder é um bom treinador. Esses mitos são aprofundados quando se percebe, no meio da organização, pessoas talentosas, mas que não querem a responsabilidade da função. O verdadeiro líder deve possuir um grau de qualidade superior às pessoas por ele lideradas pois, é esse poder que acaba sendo refletido entre os comandados, através da percepção de que todos juntos se tornam mais eficazes no cumprimento de determinada tarefa, quando direcionados por determinada pessoa, ao invés de realizá-la de forma individual ou sob supervisão de outra pessoa, sem o carisma e habilidades de condução que o líder excelente deva ter.

Nas teorias apresentadas para identificar as características da liderança, a teoria dos traços é fundamentada na convicção de que características físicas vão definir a aptidão para que a pessoa seja líder. Fatores como peso, altura, aparência, junto com outras características como sua escolaridade, inteligência ou influência verbal, introversão ou extroversão seriam fatores essenciais, somados à condição de autocontrole da pessoa, para que, dessa forma, estivesse formado o conjunto necessário a determinada pessoa para que pudesse atuar como líder.

Supunha-se que a pessoa, ao nascer, já estaria destinada, pelas suas características, a ser líder ou liderado, devido sua hereditariedade. A condição social seria, dessa forma, determinante da condição futura da pessoa. Percebeu-se, tempos depois, que essas características determinadas como sendo de herança, podem ser adquiridas por aprendizagem e por fatores do meio em que a pessoa convive e se desenvolve. O ambiente externo acaba desempenhando importante papel na determinação das características buscadas e que devam ser atingidas pela figura de líder, pelo desenvolvimento de fatores pessoais de capacidade, que engloba sua inteligência; fatores de desempenho, envolvendo suas realizações; fatores de responsabilidade, definindo seu grau de confiabilidade perante os demais; fatores de participação, que abrange sua capacidade de adaptação e sociabilidade; e pelo fator status, que é identificado pela sua posição socioeconômica e pelo grau de popularidade que possui.

Pesquisas de psicólogos tentavam identificar possíveis relações que pudessem existir entre os traços observados e a eficiência propriamente dita de determinada liderança, deduzindo que o líder demonstra muito a vontade de assumir responsabilidades e de concluir tarefas, tendo vigor na hora de atingir objetivos, com muita persistência, submetendo-se, por vezes, ao ponto de correr riscos, sendo autoconfiante, assumindo as consequências de seus atos ou decisões, além de demonstrar capacidade de exercer influência no comportamento das pessoas.

Os fatores de personalidade associados à liderança, como a autoconfiança, integridade, extroversão, controle emocional e tolerância ao estresse são características que diferem de pessoa para pessoa, pois com alto nível de autoconfiança, a pessoa busca atingir objetivos mais complexos, cujas metas não são tentadas por quem não tem essa autoconfiança. O líder que é emocionalmente controlado sabe, ou então, reconhece seus pontos fracos e fortes, sabendo dessa forma, o que necessita para seu próprio desenvolvimento.

A energia da motivação sempre vem de dentro da pessoa, que acaba se envolvendo com o meio em que convive, e os fatores motivacionais que possam existir, se tornam essenciais para que, de acordo com cada ação planejada, o sucesso de sua ação esteja presente. Líderes, geralmente possuem maior grau de motivação que as outras pessoas, o que lhes dá maior probabilidade de êxito nas tarefas. Sua preocupação com as pessoas, associada à execução das tarefas, a constante busca de poder e autoridade sobre os outros, o desejo de apresentar melhor desempenho, sobressaindo-se aos demais e a própria crença de que possui capacidade de realizar seus objetivos, afetam e definem as atitudes que por ele serão desempenhadas, em prol do grupo de pessoas por ele liderado.

No que tange a competências da liderança, é importante mencionar a necessidade de trabalhar as habilidades, que podem ser técnicas, interpessoais ou conceituais, quando ocorre a demonstração dos conhecimentos especializados na forma de gerir orçamentos, interpretar e agir sobre dados e resultados, supervisionando implantação de melhorias. É importante que ocorra a compreensão de atitudes e sentimentos das pessoas para que o trabalho, seja cooperativo ou individual, exista uma comunicação eficiente para atingir o melhor resultado possível. Muitos problemas difíceis de serem solucionados, são minimizados por uma correta análise dos dados e fatos existentes, de forma lógica, através do desenvolvimento de novas ideias. É recomendado que, para o líder seja importante que tenha domínio do conhecimento e também da habilidade de desempenhar a tarefa de forma eficiente.

É percebido uma diferença entre liderança e autoridade, esta, que está mais direcionada ao poder e à coerção, pois a pessoa pode exercer a liderança através de seu carisma, por possuir facilidade de tratar e exercer influência sobre seus liderados no que diz respeito a assuntos e propostas a serem realizadas. A autoridade pode provir de tradições ou de grau de parentesco. Outra forma de autoridade, determinada por direito, define sua abrangência em razão do cargo que exerce, sendo o poder representativo da organização representada.

Os líderes, diante das relações humanas, foram alvo de estudo para identificar certos padrões de comportamento, que pudesse ser percebido entre eles, sendo que podem ser pelo estilo ou pela habilidade adotada. Foi constatado que o líder, com estilo autocrático, conseguiu mais produtividade, porém deixou no grupo sinais de tensão, ansiedade e até mesmo agressividade. O líder democrático conseguiu um comprometimento maior, mesmo que a produção alcançada tenha sido menor. O líder liberal, denominado *Laissez Faire* obteve seus índices de qualidade e quantidade, inferiores aos outros dois tipos de liderança. A conclusão a que se chegou diante disso, é que a liberalidade exagerada acaba prejudicando a produtividade e que a liderança democrática, no seu contexto, acaba sendo a mais favorável a ser adotada.

Fatores voltados à liderança, que é expressa pela teoria Z, de Ouchi (1981), que é conhecida como a teoria internacional de lideranças, que tem por característica o fato do líder conduzir a equipe ao sucesso do trabalho, através de confiança estabelecida entre o trabalhador e a organização, havendo alto envolvimento do mesmo, comparado ao do líder, sendo que paralelamente a isso, exista um sistema de incentivos e recompensas.

Duas formas distintas de liderança, apresentam características que diferenciam os líderes dos gerentes, sendo elas, liderança transformacional e transacional, sendo o líder um

agente de mudança, havendo relacionamentos interpessoais com o liderado, tendo valores centrais pelos quais corre riscos, tendo reciprocidade para atender as necessidades dos liderados, elevando dessa forma, o moral e a motivação do líder e do liderado. O gerente deve possuir a competência de liderança, que acaba sendo percebida em toda a organização, tendo inclusive efeito social, tendo a liderança eficaz, o efeito de percepção de que o trabalho realizado é importante para que sejam atingidos os objetivos organizacionais, em razão dos objetivos grupais, o trabalho acaba se tornando fonte de estímulo e de desafio, pois as pessoas acabam percebendo que podem produzir juntas, o que não seriam capazes de realizar individualmente, tanto em quantidade como, principalmente, em qualidade.

O líder transformacional, por seus traços de caráter, deverá assumir postura íntegra, que pela autoestima e autoconsciência, manterá firme seus compromissos assumidos, no momento de expressar sua posição ou da organização, o fará de forma equilibrada, tendo envolvidos nessa ação, suas convicções e seus sentimentos. A presença do traço da empatia torna-se importante nesse momento, pois o exercício de liderança do bom líder, depende de que seja menos servido do que possua condições de servir, assumindo dessa forma, o compromisso junto aos liderados, buscando seu desenvolvimento e a própria realização pessoal, lapidando a capacidade existente nas pessoas e equipes que lidera, de tornarem possível a busca dos objetivos estabelecidos. A essência da liderança transformacional se encontra na crença e nos valores do líder, que com esses atributos, consegue fazer com que seus seguidores se unam e até mudem seus próprios objetivos e crenças, atitude que não seria possível de ocorrer sem essa interferência da figura do líder.

A importância do líder é percebida dentro das organizações, pelo grupo de colaboradores e também pela própria organização, que tem conhecimento de que esse líder, pela visão da situação, se cerca de pessoas boas, talentosas, que poderão, sem dúvida, um dia exercer a sua função junto e à frente dos outros colaboradores. O bom líder é o que se cerca de pessoas capazes de supri-lo na sua ausência, pois sua visão de organização e de futuro, lhe garantem a condição segura de não ser dispensado, por motivos fúteis, da organização pela qual se empenha, se preocupa e se dedica. O espaço preenchido pelo líder, representa a manutenção de talentos a que as organizações almejam pois, essa está constantemente diante de situações inesperadas, e tem necessidade, dessa forma, a que seus colaboradores exerçam da melhor forma suas atividades, em busca do sucesso do conjunto como um todo.

O papel da educação na sociedade influencia diretamente na formação da mesma, sendo também sugerido a possibilidade de rever métodos e sistemas utilizados, adequando-os à realidade e situação atuais. Como a educação não pode ser neutra, pois existe a necessidade de ela comprometer-se com a política e economia, sendo obrigada a atender uma demanda de formação técnica especializada para atender exigências solicitadas pelo mercado de trabalho. Ao educador, são solicitadas habilidades e competências para que o processo de aprendizagem possa ser realizado de forma a que ocorra uma constante reformulação dos processos, sendo necessário para isso, constante treinamento, formação e aprendizado de novas técnicas de ensino, sendo que, diante do tema apresentado, possa ser aprofundado e evoluído o ensinamento de técnicas que facilitem o entendimento, por parte do aluno, do que vem a ser liderança e como procurar desenvolver o tema na própria sala de aula.

A escola, conforme existência de diferentes formas de liderar, tem possibilidade de focar o modo como atua, aprofundando e desenvolvendo com os alunos, a área da liderança, estimulando e incentivando habilidades, trabalhando a extroversão individual, atitudes individuais e coletivas, comportamentos e personalidade própria de cada um. A escola tradicional já foi muito criticada por não ser capaz de, através das pessoas que forma, não conseguir atender certas necessidades do mundo, onde se tem aí, a própria condição de competências familiares, restando ao professor o papel de formação do caráter moral do jovem. É de suma importância que essa formação, alcançada pela instrução, pelo controle de ideias, seja educado no aluno, pelo professor, através de procedimentos que busquem desenvolver a diversidade de ideias que surgem na cabeça da criança e que, acabam se tornando a própria essência da virtude.

A psicologia possui um grande desafio no que diz respeito ao estudo da personalidade, por não estar claramente definido de que forma ela surge e como pode diferir de uma pessoa a outra, mas que de modo científico, procura designar características de pessoas que possuíram alguma influência na história, pela forma peculiar de ser ou pelo que idealizou em vida, de forma a ser reconhecida e respeitada por todos, ao longo dos anos.

A liderança instrucional é enfatizada pela melhoria da aprendizagem e do ensino, sendo que o próprio diretor tem influência direta no desempenho do aluno, pelo clima escolar da organização, estabelecido por ele, através da criação de organizações instrucionais na escola, tendo incentivo à participação de todos, estabelecendo uma cultura escolar e um clima adequado para que, através de objetivos claros, seja criado e implantado no aluno uma expectativa para

seu bom desempenho acadêmico. Para isso ocorrer, deve estar bem definida a própria missão da escola, seus objetivos que, sendo mensuráveis, alavanquem o progresso acadêmico do aluno.

O ensino tem a necessidade de ser supervisionado e a aprendizagem monitorada, através de currículo estabelecido com programa instrucional que estimule a ideia existente, de um aprendizado positivo, tornando a escola eficiente, diante da expectativa existente no meio acadêmico, perante padrões esperados, para que o aluno e o próprio professor sintam-se integrantes do processo de aprendizado, e que a liberdade de inclusão de assuntos da atualidade, importantes na formação crítica do aluno, possa estar presente e que possa ser permitido ao educador utilizar-se da melhor forma possível dessa ferramenta.

A liderança instrucional engloba um modelo com funções simplificadas, com o objetivo de que exista a definição e a própria comunicação dos objetivos estabelecidos, para que possam ser monitorados e dado um feedback dos resultados aos envolvidos, enfatizando e promovendo, dessa forma, a própria possibilidade de um desenvolvimento profissional no futuro. Nesse modelo o próprio diretor acaba incentivando os professores a que participem de atividades e eventos que os desenvolvam profissionalmente, sendo também, importante que se acompanhe, na própria sala de aula, que os objetivos da escola estejam alinhados com a educação aplicada aos alunos, incentivando-os a que se desenvolvam da melhor forma possível no processo acadêmico.

Estratégias de ação, planos e decisões determinam o controle situacional que o líder tem, influenciado por fatores como o poder de cargo, determinado pela organização que representa, definindo objetivos das tarefas, seus métodos e padrões de desempenho. A relação existente entre o líder e os membros liderados, indica o seu grau de aceitação diante do mesmo, não sendo associado diretamente à própria eficiência do grupo, pois para que isso ocorra, é imprescindível que o estilo de liderança seja adequado à situação específica existente.

A qualidade organizacional que envolve grupos e equipes, através da divisão das responsabilidades, que geralmente são atribuídas a uma única pessoa, geralmente o líder, acaba sendo alterada para que ocorra uma liderança distribuída, com distribuição e divisão dos trabalhos para uma melhor conclusão das tarefas. Temos na prática, as escolas dependentes de uma variedade de pessoas que desempenham tarefas e funções de liderança, mesmo que, na literatura popular, a ideia da tradicional liderança individual é a mais difundida, sendo assim, dominante no meio literário.

A liderança motivacional tem sido pesquisada de forma muito vasta, em trabalhos voltados ao cenário educacional, sendo que foi muito envolvido o conceito da liderança transformacional e da transacional, sendo possível estabelecer um modelo para o cenário educacional, através do estabelecimento de objetivos escolares, disponibilizando apoio individual, incentivando o desenvolvimento do intelecto, implantação de uma cultura de escola produtiva com incentivo à participação das decisões da escola. Constatou-se que, com a liderança transformacional, os resultados escolares são afetados diretamente por meio da percepção do próprio professor, através de notas alcançadas e, principalmente, pelos objetivos atingidos. Estudos posteriores comprovaram que líderes transformacionais, diferente dos transacionais, têm tido mais resultados positivos em organizações educacionais, pelo fato da existência de habilidades, competências e pelo ensinamento e desenvolvimento de comportamentos, bem como, a crença de que a liderança transformacional possa ser reforçada através de treinamento formal.

Em um contexto geral, pode-se obter um resumo de características que o bom líder deve possuir, ou através de aprendizado e treinamento, aprimorar para continuar sendo reconhecido como tal.

- Flexibilidade – de acordo com a situação, buscar a melhor condição de negociação para satisfazer as necessidades de todos os envolvidos.
- Capacidade de coordenar – distribuir e delegar tarefas de modo que as competências individuais sejam realizadas de forma eficiente.
- Atuar em equipe – conhecer limitações individuais, aprimorando deficiências, coordenando a equipe de forma sincronizada com os objetivos e metas estabelecidas pela organização.
- Ser visionário – antever condições que se apresentam para tomar as decisões mais acertadas à equipe e à organização que representa.
- Ser um contínuo aprendiz – o aprendizado deve ser constante, esse processo não pode ser interrompido pois assim como situações e problemas se renovam, as suas soluções devem acompanhar a evolução em escala proporcional.
- Extroversão – condição de abertura a que ocorra um bom relacionamento em público.
- Ser emocionalmente maduro – não se abalar a situações de dificuldade que surjam.

- Ser íntegro – o respeito se tem de quem o deixa transparecer, tanto na vida profissional quanto na vida pessoal.
- Figura de guia – sendo uma referência a ser buscada, inspiradora a que seus liderados possam se orgulhar em tê-lo como líder.
- Agente de mudanças constantes – o sucesso das ações muitas vezes está relacionado a inovação, que depende de mudanças de atitudes e processos.
- Facilitador de relações interpessoais – o líder tem a função de ser, muitas vezes, diplomata e apaziguador.
- Conhecer as motivações dos liderados – ações e objetivos são atingidos quando existem motivos a que isso ocorra. Além dos motivos coletivos, os individuais não devem ser menosprezados.
- Ser ético – fazer o certo, no local e momento certo, para o fim certo.
- Ter conhecimento de valores – não saber o que custa algo, mas saber o que isso pode valer ou representar para outros.
- Capacidade de antever o rumo a seguir – conforme as condições financeiras, políticas ou de mercado, tomar o rumo correto, direcionando a ele os seus liderados.
- Assumir responsabilidade – não só seguir ou realizar o óbvio, a incerteza e a dúvida devem ser enfrentadas.
- Persistência – a busca do sucesso deve ser contínua, mesmo após algum fracasso, a força e ambição pelo sucesso devem ser redobradas.
- Capacidade de correr riscos – realizar o fácil não desperta o orgulho, realizar o que estava fadado ao fracasso, gera satisfação e orgulho.
- Autoconfiança – saber que tem a condição necessária de fazer ou conduzir todos ao sucesso de cada objetivo.
- Ter identidade pessoal – o que define a pessoa é ser ela mesma. As suas atitudes demonstram a sua identidade.
- Ter disposição – cada tarefa ou desafio são vistos como crescimento do líder e da sua equipe, a vontade de superação prevalece.
- Empatia – saber se posicionar de forma a tomar ações que você gostaria que fossem tomadas com você mesmo.
- Capacidade de influência – a sua opinião pode ser aceita de modo a alterar opiniões alheias.

Nesse sentido a escola, diante dessas definições do que é importante ao sucesso da pessoa como líder, pode determinar a forma que poderá abordar temas e atividades que sejam relevantes, tais como trabalhos com dinâmicas próprias ao assunto, conscientização dos alunos, diante do tema e sua importância, salientando e reiterando a existência da condição de busca, por parte das organizações e entidades, de pessoas que apresentarão as condições necessárias para disputar o mercado e atender as condições esperadas como líder. Demonstrar possuir as qualidades desejadas, conhecendo-as e desenvolvendo-as de forma progressiva, tendo atitude e postura vencedoras, se tornam quesitos obrigatórios a quem quiser encarar de frente esse desafio, seguindo esse rumo em sua vida.

REFERÊNCIAS

- ARANHA, Maria Lúcia de Arruda. **Filosofia da Educação**. 3 ed. São Paulo: Moderna, 2006.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **O Líder Eficaz**. 1 ed. 2 reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas: Psicologia do Comportamento Organizacional**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- BOAVENTURA, Edivaldo M. **Metodologia da Pesquisa: Monografia Dissertação Tese**. 1 ed. 5 reimp. São Paulo: Atlas, 2011.
- COLOMBO, Sonia Simões & Colaboradores. **Gestão Educacional: uma nova visão**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 5 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GATES, M. Robert. **Liderança nas Escolas**. In: HOY, Waine K. MISKEL, Cecil G. **Administração Educacional: teoria, pesquisa e prática**. 9 ed. Porto Alegre: AMGH Editora Ltda., 2015.
- GRAMIGNA, Maria Rita. **Líderes inovadores Ferramentas de Criatividade que fazem a diferença**. 1 ed. São Paulo: M. Books do Brasil, 2004.
- HOY, Waine K. MISKEL, Cecil G. **Administração Educacional: teoria, pesquisa e prática**. 9 ed. Porto Alegre: AMGH Editora Ltda., 2015.
- LUCKESI, Cipriano Carlos. **Filosofia da Educação**. 3 ed. São Paulo: Cortez, 2011.
- MAXIMILIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MAZANTE, Fernanda Pinheiro. **Sobre a identificação com líderes: um estudo dos comportamentos competitivos e cooperativos no cotidiano escolar**. Acesso em 08/07/2015, às 19:00 horas, no endereço eletrônico http://www.periodicos-capes.gov.br/ez348.periodicos.capes.gov.br/index.php?option=com_pmetabusca&mn=88&smn=88&type=m&metalib=aHR0cDovL21scGx1cy5ob3N0ZWQuZXhsaWJyaXNncm91cC5jb20vcHJpbW

9fbGlicmFyeS9saWJ3ZWlvYWw0aW9uL3NIYXJjaC5kbz92aWQ9Q0FQRVM=&Itemid=1

19

PREEDY, Margaret; GLATTER, Ron; LEVACIC, Rosalind. **Gestão em Educação:** estratégia, qualidade e recursos. Porto Alegre: Artmed, 2006.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico.** 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

TOLFO, Suzana da Rosa, Diferentes Abordagens no Estudo da Liderança. In: BITENCOURT, Claudia. **Gestão Contemporânea de Pessoas** novas práticas, conceitos tradicionais. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.