



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO
COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO
CAMPUS VII – PATOS/PB**

ANA LÍVIA DE MEDEIROS SANTOS

**ESTILOS DE LIDERANÇA DE DOCENTES DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE
ENSINO FUNDAMENTAL DA CIDADE DE PATOS-PB**

**PATOS
2022**

ANA LÍVIA DE MEDEIROS SANTOS

**ESTILOS DE LIDERANÇA DE DOCENTES DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE
ENSINO FUNDAMENTAL DA CIDADE DE PATOS-PB**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado à Coordenação do Curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Gestão de Pessoas.

Orientadora: Prof.^a Me. Cíntia Moura Frade

**PATOS-PB
2022**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

S237e Santos, Ana Livia de Medeiros.
Estilos de liderança de docentes de uma instituição pública de ensino fundamental da cidade de Patos - PB [manuscrito] / Ana Livia de Medeiros Santos. - 2022.
34 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2022.

"Orientação : Profa. Ma. Cíntia Moura Frade ,
Coordenação do Curso de Administração - CCEA."

1. Gestão de pessoas. 2. Estilos de liderança. 3. Docentes.
I. Título

21. ed. CDD 658.4092

ANA LÍVIA DE MEDEIROS SANTOS

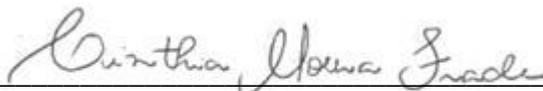
ESTILOS DE LIDERANÇA DE DOCENTES DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE
ENSINO FUNDAMENTAL DA CIDADE DE PATOS-PB

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo)
apresentado à coordenação do curso de
Administração da Universidade Estadual da
Paraíba, como requisito para obtenção do
título de Bacharel em Administração.

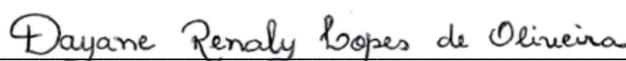
Área de concentração: Gestão de Pessoas.

Aprovada em: 22/03/2022.

BANCA EXAMINADORA



Profa. Me. Cíntia Moura Frade (Orientadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Profa. Me. Dayane Renaly Lopes de Oliveira
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Me. Geymeesson Brito da Silva (Examinador externo)
Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)

Dedico este trabalho a DEUS e a minha família. Fontes de minha maior inspiração para superar os desafios da vida. Eu os amo incondicionalmente.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a **DEUS** e a **VIRGEM MARIA**, por me concederem a graça da vida, saúde, coragem e a capacidade para concluir esta graduação. Sem **ELES**, não sou nada.

Aos meus pais, **Sebastião Paulo** (*in memoriam*) e **Heliana** que não mediram esforços para dar o melhor a mim, que incentivaram e torceram sempre pelo meu crescimento e conquistas. Jamais teria chegado aqui ou em qualquer outro lugar, sem eles.

Aos meus irmãos, **Rebeca** e **Matheus**, por serem meus melhores amigos, conselheiros e sempre acreditarem no meu melhor.

Ao meu companheiro, **Anderson Santana**, por entender minhas ausências, pelo carinho, suporte, cumplicidade, amor e amizade, por nunca ter me deixado desistir dos meus sonhos, apesar de todas as dificuldades enfrentadas diante deste percurso. Eu o amo, de forma incondicional, obrigada por tudo e tanto.

Aos meus amigos de graduação, **Daiane, Rebeca, Lucas, Angela e Taisa**, por tudo que compartilhei das minhas angústias e alegrias vivenciadas neste período. Obrigada pelo apoio, carinho e cuidado. Sem vocês, esta caminhada não seria tão leve.

Da mesma maneira, em especial, as minhas irmãs do coração, na pessoa de **Andressa Maria**, por tudo que sua amizade representa, amor, cumplicidade, irmandade, fidelidade e cuidado, por ouvir os meus anseios durante o curso inteiro, me ajudando e aconselhando a superá-los. E, de **Yasmin Karine**, pelo carinho, suporte, amor e pelas palavras amorosas, sempre acreditando no meu melhor. Obrigada por tanto! Levo no peito, a amizade de vocês duas, para o resto da minha vida.

As minhas amigas da vida, **Ayana, Danyelle, Edylla Maria e Nathaly**, por estarem sempre ao meu lado em todos os momentos e, que de uma forma ou outra, contribuíram para que eu chegasse até aqui. Amo vocês.

Aos professores do Curso de Administração da **UEPB**, por todos os ensinamentos passados ao longo desta caminhada e por terem contribuído de forma direta pela formação da profissional, na qual estou me tornando hoje.

Agradeço a minha amiga e orientadora, **Cínthia Moura Frade**, pelo carinho, paciência, cuidado, incentivo, pelos conselhos e palavras amorosas durante as minhas angústias compartilhadas. Sem você, não teria chegado até aqui. Obrigada também, pelas leituras sugeridas que contribuíram significativamente à elaboração deste trabalho. Sem você, esse sonho não se concretizaria!

Por último, agradeço aos professores da Escola Pública Municipal de Ensino Fundamental Tobias Medeiros, aos quais se dispuseram em participar da pesquisa, contribuindo assim, para a concretização deste trabalho.

A todos esses, minha eterna gratidão!

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01- A grade gerencial.....	14
Figura 02- Taxa de rendimento da escola.....	20

LISTA DE QUADROS

Quadro 01- Algumas definições de liderança.....	12
Quadro 02- Dimensões da liderança transformacional.....	15
Quadro 03- Dimensões da liderança transacional.....	16
Quadro 04- Princípios do docente líder.....	17

LISTA DE TABELAS

Tabela 01- Composições do <i>Multifactor Leadership Questionnaire</i> - 5x (MLQ).....	19
Tabela 02- Dados sociodemográficos da amostra (n=5).....	22
Tabela 03- Dimensões da liderança transformacional.....	23
Tabela 04- Itens da liderança transformacional.....	24
Tabela 05- Dimensões da liderança transacional.....	26
Tabela 06- Itens da liderança transacional.....	26
Tabela 07- Dimensões da liderança laissez-faire.....	27
Tabela 08- Itens da liderança laissez-faire.....	28

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1 Definindo liderança.....	12
2.2 Estilos de liderança.....	13
2.2.1 Transformacional, transacional e laissez-faire.....	15
2.3 Atuação do docente líder.....	16
3 METODOLOGIA.....	18
4 ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS.....	21
4.1 Perfil dos sujeitos da pesquisa.....	21
4.2 Análise dos estilos de liderança.....	23
4.2.1 Liderança transformacional.....	23
4.2.2 Liderança transacional.....	26
4.2.3 Liderança laissez-faire.....	27
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	28
REFERÊNCIAS.....	30
APÊNDICE A- QUESTIONÁRIO APLICADO NA PESQUISA.....	33

ESTILOS DE LIDERANÇA DE DOCENTES DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO FUNDAMENTAL DA CIDADE DE PATOS-PB

LEADERSHIP STYLES OF TEACHERS OF A PUBLIC ELEMENTARY EDUCATION INSTITUTION IN THE CITY OF PATOS-PB

Ana Livia de Medeiros Santos¹

RESUMO

A liderança é definida como principal ferramenta de atingir resultados organizacionais e individuais, sendo desse modo, necessária e presente em todas as culturas e profissões. Porém, a forma como ela é exercida difere em cada uma dessas situações, pois cada líder tem seu estilo de liderar. Frente a isso, esta pesquisa se fundamentou no objetivo geral de analisar os estilos de liderança presentes no perfil dos docentes de uma instituição pública de ensino fundamental da cidade de Patos-PB, a partir da percepção dos mesmos, com base no *Multifactor Leadership Questionnaire - 5x* (MLQ). A pesquisa caracterizou-se por uma abordagem quantitativa e método descritivo. O levantamento de dados foi por meio do questionário 5x-MLQ de Bass (1995), o qual foi respondido por 5 (cinco) docentes, e a análise dos dados se deu por meio do método estatístico descritivo, em que através da ferramenta *Excel*, permitiu a posterior análise dos resultados, os quais demonstraram que entre os estilos estudados, o transformacional e transacional prevaleceram no corpo docente, haja vista que demonstra mais comprometimento e atenção com o desenvolvimento das necessidades individuais, com a motivação e a estimulação criativa de cada aluno. Por fim, conclui-se que esses fatores são positivos para a instituição e os educandos, pois compreende-se que existe um sentimento de interesse do corpo docente em obter potencialmente melhores resultados.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Estilos de liderança. Docentes.

ABSTRACT

Leadership is defined as the main tool to achieve organizational and individual results, thus being necessary and present in all cultures and professions. However, the way it is exercised differs in each of these situations, as each leader has his or her style of leading. In view of this, this research was based on the general objective of analyzing the leadership styles present in the profile of teachers of a public institution of elementary education in the city of Patos-PB, from their perception, based on the Multifactor Leadership Questionnaire - 5x (MLQ). The research was characterized by a quantitative approach and descriptive method. The data collection was done through the 5x-MLQ questionnaire by Bass (1995), which was answered by 5 (five) professors, and the data analysis was carried out through the descriptive statistical method, in which, through the Excel tool, allowed the subsequent analysis of the results, which showed that among the styles studied, the transformational and transactional prevailed in the faculty, given that it demonstrates more commitment and attention to the

¹Bacharel em Administração pela Universidade Estadual da Paraíba (UEPB/CCEA)
E-mail: ana.medeiros@aluno.uepb.edu.br

development of individual needs, with the motivation and creative stimulation of each student . Finally, it is concluded that these factors are positive for the institution and the students, as it is understood that there is a feeling of interest on the part of the faculty in potentially obtaining better results.

Keywords: People management. Leadership styles. Teachers.

1 INTRODUÇÃO

As transformações de ordem econômica, social e/ou tecnológica que ocorrem no mundo, têm provocado alterações em todas as organizações, inclusive nas de educação pública. Nesse contexto, os docentes são os principais responsáveis para adaptar os alunos a essa nova realidade e aos processos de ensino, o que exige a mobilização da capacidade de liderança.

Apesar de ser uma temática amplamente estudada, ainda é difícil de conceituar a liderança. A forma mais simples, no entanto, de se entender é que ela é o principal meio de atingir resultados por meio do direcionamento de pessoas. Por essa razão, todo docente necessita de uma postura de líder e, utilizar-se desse poder como ferramenta de trabalho, para conduzir seus alunos a atingirem objetivos próprios, assim como, da instituição, resultando assim, eficácia em todas as suas atitudes (MAXIMIANO, 2000; SOUSA; SILVA; CASTILLO, 2019).

A liderança não é algo congênito e nem específico a determinadas culturas. Ela existe e se desenvolve em todos os patamares sociais, profissões e culturas. Porém, a forma como ela é exercida difere em cada um desses lugares, tendo em vista, que cada líder tem o seu próprio estilo de liderar. Na verdade, estilo de liderança é o modo como o líder se relaciona frente aos seus liderados, cujo comportamento, pode chegar a recair tanto de forma positiva, quanto, de forma negativa sobre os resultados almejados pelas entidades, na satisfação e motivação da equipe (MAXIMIANO, 2000; RIBEIRO; BENTO, 2010; SILVA, 2018).

Frente a esse exposto, surgiu então a seguinte indagação: Quais os estilos de liderança presentes no perfil dos docentes de uma instituição pública de ensino fundamental da cidade de Patos-PB? Partindo disso, o objetivo geral é analisar os estilos de liderança presentes no perfil dos docentes de uma instituição pública de ensino fundamental da cidade de Patos-PB, a partir da percepção dos mesmos, com base no *Multifactor Leadership Questionnaire - 5x* (MLQ). Para tal, traçaram-se os seguintes objetivos específicos: (i) caracterizar o perfil dos docentes investigados; (ii) investigar a possível existência dos estilos de liderança transformacional, transacional e *laissez faire* na atuação dos docentes; (iii) refletir sobre a influência dos estilos de liderança na atuação dos docentes pesquisados.

Do ponto de vista acadêmico, o presente estudo pauta-se no interesse de explorar a temática da liderança no contexto do serviço educacional público, a fim de subsidiar embasamento científico para as futuras pesquisas nesse campo. E de forma primordial, conhecer o perfil de liderança dos docentes de ensino básico, que se revela na sala de aula, a partir da percepção dos mesmos, e de que forma isso, impacta no ambiente de trabalho destes.

A relevância deste estudo dá-se no contexto de que, a educação básica tem por finalidades desenvolver o educando, dando-lhe a formação comum indispensável para o exercício da cidadania e assegurar-lhe meios para progredir no trabalho e estudos posteriores, conforme rege o Art. 22 da Lei nº 9.394/1996 da Lei de diretrizes e bases da educação nacional (BRASIL, 2017), tendo o professor, na sua função de magistério, como principal agente para tal. Então vislumbrar e compreender o perfil de liderança desses atores, por meio desta investigação, pode propiciar informações e reflexões proeminentes para um possível fomento na condução do ensino/aprendizagem, que beneficiará diretamente na formação da futura geração e, conseqüentemente, na sociedade local como um todo.

A devida pesquisa foi estruturada em mais quatro capítulos, além desta breve introdução. O segundo encontra-se o referencial teórico com discussões acerca da liderança, seus estilos e a atuação do docente líder, circunscrito no âmbito educacional público. O terceiro traz-se a metodologia, em que apresentou os meios e procedimentos utilizados para se alcançar os objetivos propostos por esta investigação. O quarto encontra-se a análise e

discussões dos resultados da presente pesquisa. Por fim, no quinto capítulo apresentam-se as conclusões da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O devido capítulo pauta-se nas abordagens teóricas sobre os constructos que embasaram a presente investigação. Assim, ele foi dividido em três tópicos. O primeiro traz uma perspectiva conceitual sobre o constructo liderança. O segundo são apresentados os estilos de liderança, ressaltando os modelos transformacional, transacional e *laissez-faire*, com a finalidade de esclarecer o nível de interferência e influência do líder com seus liderados. A posteriori, traz-se o tópico atuação do docente líder, com certa ênfase, no âmbito público.

2.1 Definindo liderança

Na literatura, há várias definições sobre a liderança, a qual tem proporcionado um entendimento contínuo, conforme a visão de quem a estuda, mas continuando cada uma com um conceito inacabado e diferente entre si (LACOMBE; HEILBORN, 2008), o que ocasiona uma verdadeira controvérsia a respeito da temática. Nessa perspectiva, só o conjunto de todos esses pontos de vista tem-se de forma abrangente, uma visão a respeito da temática. Para tanto, o Quadro 01 fez-se necessário, com algumas dessas definições.

Quadro 01- Algumas definições de liderança

Definição	Autor
Liderança define-se como influência interpessoal, exercida em situação e direcionada para os processos de comunicação, rumo ao alcance de um objetivo específico ou vários objetivos. Liderança sempre envolve tentativas da parte do líder (influenciador) a fim de afetar (influência) o comportamento de um seguidor (influência), ou seguidores, em situação.	Tannenbaum, Weschler e Massarik (1961, p. 24)
Liderança sobre seres humanos é exercida quando pessoas com certos motivos e propósitos mobilizam, em competição ou conflito com outras pessoas, recursos institucionais, políticos e psicológicos, visando despertar, engajar e satisfazer os motivos dos seguidores.	Burns (1978, p. 18)
Liderança é uma interação entre dois ou mais membros de um grupo que frequentemente envolve uma estruturação e reestruturação da situação e das percepções e expectativas dos membros.	Bass (1990, p. 19)
Liderança é vista como um processo que inclui influência sobre: os objetivos de tarefa e estratégias de um grupo ou organização; as pessoas na organização, de modo que estas implementem as estratégias e alcancem objetivos; a manutenção e identificação do grupo; e sobre a cultura da organização.	Yukl e Van fleet (1990, p. 149)
Liderança é um relacionamento de influência entre líderes e seguidores que têm a intenção de mudanças reais que reflitam seus propósitos mútuos.	Rost (1993, p. 11)
Liderança é um fenômeno complexo que toca em muitos outros processos organizacionais, sociais e pessoais importantes. Ela baseia-se em um processo de influência, por meio do qual as pessoas são inspiradas a trabalhar na direção dos objetivos grupais, não por meio de coerção, mas de motivação pessoal.	Bolden (2004, p. 5)

Quadro 01- Algumas definições de liderança (Continuação...)

Liderança é o processo de influenciar outros a compreender e concordar quanto ao que é necessário ser feito e sobre o modo de fazê-lo, e o processo de facilitação dos esforços individuais e coletivos voltados à realização de objetivos compartilhados.	Yukl (2010, p. 26)
Liderança é um processo por meio do qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos a alcançar um objetivo comum.	Northouse (2013, p. 5)

Fonte: Zanelli; Andrade e Bastos (2014).

A partir do exposto, é possível perceber alguns elementos repetitivos nos conceitos apresentados a despeito da liderança, por exemplo, a) é um processo; b) envolve influenciar outras pessoas; c) ocorre em grupos; d) envolve a busca, tanto da parte dos líderes, como da parte dos liderados, de mudanças reais; e) envolve o estabelecimento e a realização de objetivos comuns (ZANELLI; ANDRADE; BASTOS, 2014). Logo, abrangendo todos esses aspectos, os mesmos autores mencionados concluem que, a liderança refere-se a uma relação de interdependência entre pessoas, orientada para atingir propósitos e mudanças aspirados em conjunto.

Sua origem pode ser tanto formal, na qual é conferida através de uma ocupação de cargo de direção em uma organização, ou a liderança pode ser originada também, informalmente. Quer dizer, a habilidade de influenciar outras pessoas também ocorre fora da hierarquia de uma organização (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011) e, continua sendo importante tanto quanto a outra. A liderança de origem informal é aquela que ocorre de forma natural, exercendo comprometimento da equipe, sem imposições (SEEMANN et al., 2019).

Entretanto, cabe pontuar, independentemente do conceito da liderança e de sua origem, o resultado que se espera dela, vem de acordo com o impacto exercido sobre os liderados. Esses impactos podem ser diferentes, dependendo do estilo de liderar adotado pelo líder com seu grupo (BOTELHO; KROM, 2010). Nessa perspectiva, para uma melhor compreensão deste estudo, buscou-se então, conhecer os estilos de liderança mais conhecidos na literatura e, suas respectivas características, as quais estão dispostas no tópico a seguir.

2.2 Estilos de liderança

A literatura sobre estilos de liderança é ampla e reporta-se à análise dos comportamentos do líder frente aos seus liderados. Vale pontuar que, esses comportamentos podem ser mudados à medida que o líder centraliza ou compartilha autoridade com seus liderados (MAXIMIANO, 2000). Assim, esse tópico, apresentou os estilos de liderança mais conhecidos na literatura, tendo certa ênfase, no entanto, para as novas teorias, que são liderança transformacional, transacional e *laissez-faire*.

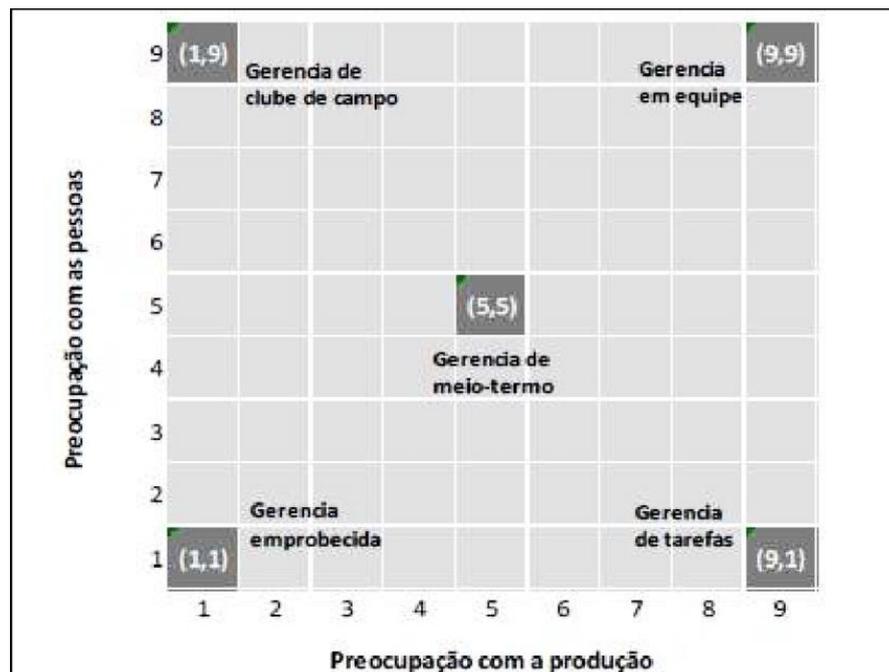
Sob um viés histórico, os estudos sobre estilos de liderança ganharam ênfase na década de 1950, quando Kurt Lewin e seus colaboradores se destacaram, na Universidade de *Iowa*, ao mapearem os estilos comportamentais de um líder, procurando observar de que modo eles se traduziam numa liderança eficaz. Desse modo, esses estudiosos foram pioneiros ao encontrar três estilos diferentes de que um líder poderia agir, a ser autocrático, democrático e liberal (BERGAMINI, 1994; SOBRAL; PECI, 2013). Logo, a fim de delinear esse estudo, é necessário explicar o que vem a ser estilo autocrático, democrático e liberal, respectivamente.

O estilo autocrático é conhecido pela centralização de autoridade, onde processos e métodos de trabalhos, assim como, as tomadas de decisões são determinados, unicamente, pelo líder. Esse tipo de líder se comporta com inflexibilidade, dominação e direção, dando instruções, de forma concreta, aos seus liderados para perseguirem os objetivos. Já o estilo democrático, o líder caracteriza-se por envolver a participação dos liderados nos métodos de

trabalho, nos processos de decisões e por permitir que os seus membros tenham o poder de delegar as atividades, isto é, o líder democrático é apoiador e o grau de sua importância é igual como todos da sua equipe. Já no que concerne ao estilo liberal, o líder se configura como aquele que possui intervenção quase nula com seus liderados, onde permite o grupo agir de forma livre, para decidir e executar as atividades, intervindo apenas quando solicitado. Quanto mais o líder ceder poder de decisão aos liderados, mais liberal é o seu comportamento (MAXIMIANO, 2000; SOBRAL; PECI, 2013).

Outra vertente de estudo sobre estilos de liderança bastante disseminada também foi a Grade Gerencial, ou mais conhecida, na literatura inglesa, como *Grid Model*, que foi desenvolvida pelos estudiosos Robert Black e Jane Mouton. Black e Mouton acreditavam numa visão bidimensional dos estilos de liderança, isto é, que o líder poderia utilizar-se das diferentes formas de liderar, simultaneamente, para atingir um bom desempenho. Desse modo, eles desenvolveram formas comportamentais de liderança, a partir de uma grade gerencial, com base na conciliação de duas dimensões de estilo do líder: o voltado para tarefas e o líder voltado para pessoas. Cada uma dessas dimensões é mensurada por meio de uma escala de 1 a 9, em que a combinação pode chegar a permitir 81(oitenta e um) posições possíveis de estilos de liderança (SOBRAL; PECI, 2013). A Figura 01 a seguir, mostra exatamente algumas dessas dimensões da liderança.

Figura 01- A grade gerencial



Fonte: Sobral; Peci (2013).

Na grade gerencial, Black e Mouton descobriram cinco principais estilos de liderança. São eles: *Líder de pessoas ou gerência de clube de campo* (1,9), que é voltado totalmente para os funcionários, gerindo as necessidades desses, para efetivar num bom desempenho na organização; *Líder de tarefa ou gerência de tarefas* (9,1), aquele que busca a eficiência na produção e tarefas, com pouca interferência do fator humano nas decisões organizacionais; *Líder negligente ou gerência empobrecida* (1,1), conhecido por abdicar de seu papel de líder, onde deixa a vontade o grupo e interfere minimamente; *Líder meio-termo ou gerência meio-termo* (5,5), aquele que procura atuar nas duas formas de liderar, voltado para tarefa e para pessoas, buscando equilíbrio entre elas, à medida que procura satisfazer seus funcionários e a produção. Por último, tem-se o *Líder de equipe ou gerência de equipe* (9,9), que age das duas

formas mesmo, orientadas para tarefas e pessoas. Ele faz com que seus liderados se comprometam com os objetivos da entidade, estabelecendo uma relação de confiança e respeito (SOBRAL; PECI, 2013).

Ainda com base nas premissas dos autores acima, as pesquisas sobre estilos de liderança foram bastante enfáticas na época ao identificarem comportamentos diferentes nos líderes. No entanto, elas não chegaram a definir qual estilo do líder poderia promover uma liderança mais eficaz. Sabe-se que um líder não deveria agir de uma maneira única para poder influenciar no desempenho dos seus liderados (SOBRAL; PECI, 2013). E isso não mudou hoje. Na arte de comandar é necessário usar de vários estilos, levando em consideração, claro, sempre a necessidade própria do líder, dos seus liderados, bem como, as circunstâncias do momento (PAIXÃO; SOUZA, 2019).

Nesse sentido, as novas teorias a respeito dos estilos de liderança fundamentam-se em todas essas variáveis, onde são analisados o líder, os liderados e o ambiente que se insere. Ademais focalizam no líder como pessoa que inspira seus seguidores, por meio de atitudes, palavras e ideias. Fala-se agora, dos modelos transformacionais, transacionais e *laissez-faire*.

2.2.1 Transformacional, transacional e *laissez-faire*

A liderança transformacional pode ser entendida como aquela em que o líder motiva e estimula sua equipe a dar o máximo de si, para atingir um desempenho além do que imaginado (BASS; BASS, 2008). Esse tipo de liderança caracteriza-se por almejar expectativas mais elevadas, a partir de um maior comprometimento da equipe. Ainda nas colocações dos mesmos autores, a liderança transformacional se fundamenta em quatro dimensões, que são (1) carisma ou influência idealizada, (2) estimulação intelectual, (3) consideração e (4) inspiração motivacional, onde podem ser visualizadas no Quadro 02 logo abaixo.

Quadro 02- Dimensões da liderança transformacional

Dimensões	Descrição
1. Carisma/influência idealizada	O líder tem padrões de conduta ética, moral, que por sua vez, acaba gerando lealdade e confiança de seus seguidores.
2. Estimulação intelectual	O líder transformacional instiga as normas, pensamentos diferentes, que impulsionam os seus seguidores a serem inovadores.
3. Consideração	O líder reconhece que precisa levar em consideração as necessidades dos seus seguidores, aprendendo a escutá-los, realizando assim, seu papel de mentor.
4. Inspiração motivacional	O líder estabelece uma visão de futuro, baseado nos seus valores e ideais. Para alcançá-la, ele motiva, inspira confiança aos seus seguidores e utiliza-se da sua persuasão.

Fonte: Adaptado de Benevides (2010).

À vista disso, compreende-se que a liderança transformacional tem forte relação com resultados melhores, a partir do momento que viabiliza o desenvolvimento, a mudança de perspectiva, a inovação e a criatividade dos seus seguidores. Assim como, o trabalho em equipe baseado no respeito e na confiança. Portanto, pode-se inferir que esses líderes são seres que propiciam um ambiente favorável a novas aprendizagens e oportunidades, tanto para seus seguidores como para a organização em que atua (BENEVIDES, 2010).

No tocante ao tipo de liderança transacional, ela é marcada por haver trocas entre líderes e liderados. Isso implica dizer, o líder transacional é aquele que persuade e orienta os seus seguidores para alcançar os objetivos almejados e, em troca os oferece recompensas, sejam elas do tipo psicológico ou material (BASS; BASS, 2008). Conforme ainda nas premissas dos mesmos autores, a liderança transacional caracteriza-se por duas dimensões, que são (1) recompensa contingente e (2) gestão por exceção. Essa última foi subdividida em ativa e em passiva. O Quadro 03 abaixo expõe melhor, essas características referentes à liderança transacional.

Quadro 03- Dimensões da liderança transacional

Dimensões	Descrição
1. Recompensa contingente	O líder fornece recursos, suporte aos seus liderados e em troca exige desempenho e comprometimento.
2. Gestão por exceção	A gestão por exceção (ativa) caracteriza por o líder monitorar o desempenho da equipe e se necessário, tomar ação corretiva. Enquanto a gestão por exceção (passiva), o líder só intervém quando os problemas se tornam sérios.

Fonte: Adaptado de Benevides (2010).

As lideranças transformacionais e transacionais não podem ser vistas como abordagens opostas e sim, como complementares. Mas, isso não quer dizer que as duas são meramente iguais no quesito de importância (ROBBINS, 2005). O referido autor ainda acredita que, o modo transformacional é construído sob o modelo transacional, haja vista que o líder de transformação é capaz de produzir nos liderados altos níveis de esforço e desempenho além dos que, os obtidos apenas na forma transacional. Isso coloca em evidência, então, que os melhores líderes são aqueles que comungam a liderança transformacional e transacional, concomitantemente.

Vale salientar ainda que, sob o fator da liderança transacional foi incluído o estilo *laissez-faire*. Aquele que se caracteriza pelo líder que não exerce liderança. Isto é, nesse tipo de estilo, o líder é considerado passivo e que pouco contribui para resolver os problemas organizacionais, uma vez que, sua função se limita a ocupar apenas o cargo de comando. Ademais, o líder *laissez-faire* deixa o grupo livre e só aparece quando requisitado ou quando os problemas já se tornam críticos. Assim, entende-se que essa liderança é ineficiente e omissa, podendo levar a erros e falhas dos liderados, já que o líder pouco interfere nas atividades dos mesmos (BASS; BASS, 2008; SILVA, 2018; SEEMANN et al., 2019).

Partindo dessas discussões, surge a necessidade de verificar a presença dos estilos de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire* no labor docente de ensino público básico, a fim de compreender como esses estilos se manifestam na prática desses sujeitos e, de que modo influenciam nos resultados deste espaço educativo. Para delinear este estudo, antes se fez necessário abordar, de forma geral, a atuação do docente líder, com certa ênfase, na instituição educativa pública, que é a seção seguinte.

2.3 Atuação do docente líder

O profissional docente, antes de qualquer coisa, é aquele sujeito que não se limita a apenas transmitir conhecimentos. Sua atuação também envolve planejamento, participação da ação pedagógica, definição de metas e objetivos a serem alcançados, no que tange a formação do educando. Ainda mais, o professor tem o papel de transformar pessoas em seres pensantes, críticos, capazes de questionar e romper paradigmas perante a sociedade (OLIVEIRA, 2014).

Para tanto, é preciso que ele possua certas habilidades, cuja condição de líder, que lhe permite mobilizar o trabalho em equipe com seus alunos, eliminando dificuldades e inovando na sua metodologia de ensino, alcançando assim, a produtividade, criatividade, capacidade reflexiva e a transformação de pessoas em cidadãos (OLIVEIRA; JESUS, 2019). Posto que, o líder é um agente transformador, que sabe dirigir a atenção das pessoas e guiá-las ao caminho comum. Isto é, é aquele sujeito que se esforça para aliar os objetivos grupais e individuais com os da instituição em que trabalha, para que assim, possa alcançar os resultados desejados por todos, da melhor forma possível (SOUSA; SILVA; CASTILLO, 2019).

Partindo dessas discussões, o docente enquanto líder inspira, ensina, motiva e orienta seus discentes a atingirem objetivos específicos, buscando assim, de forma objetiva, um bom desenvolvimento tanto dos alunos, como das aulas ministradas e da instituição (PAULA; FARINHA, 2016). Ele constitui-se como uma ferramenta promissora, no sentido de não só, por estabelecer um novo clima organizacional dentro do espaço educativo, mas sim, por ser a chave da eficácia da organização, na sua tarefa de melhorar o nível de ensino/aprendizagem dos seus alunos (RIBEIRO, 2014).

Considerando o *locus* desta pesquisa, a Escola pública, a atuação desses sujeitos, no entanto, passa a ser mais complexa. Essa afirmação parte do pressuposto de que, a Escola pública trata-se de uma instituição educacional que possui certas especificidades, a exemplo de apego às regras, padrões de avaliações e conteúdos já programados a ser seguidos. Realidade essa, que muitas vezes, dificulta transformar indivíduos com capacidade de construir seu autoconhecimento (OLIVEIRA, 2014; BARBOSA, 2004). Logo, o docente líder, nesse contexto, além de atuar como mediador do conhecimento precisa romper a inércia desse ambiente educativo, promovendo ações de mudanças em prol do aluno, seja na ação pedagógica ou com práticas inovadoras de ensino, para que assim, dessa forma, possa atuar com coesão e coerência na sua missão do labor docente (RIBEIRO, 2014).

Para nortear o papel desses profissionais, alguns princípios são necessários seguir, que vem a ser (1) liderar o potencial de cada aluno; (2) incentivar os discentes para o autodesenvolvimento; (3) ouvir e ensinar; (4) compartilhar responsabilidades; (5) orientar os alunos; (6) saber reter talentos (JORDÃO, 2003). No Quadro 04 a seguir, apresenta uma síntese sobre cada uma desses princípios, tendo como base as concepções do referido autor.

Quadro 04- Princípios do docente líder

Princípios	Descrição
1. Liderar o potencial de cada aluno	O professor líder precisa introduzir novos métodos de trabalho e atitudes perante os alunos, para que eles possam se desenvolver o seu aprendizado.
2. Incentivar os discentes para o autodesenvolvimento	O líder docente desperta a aptidão de seus discentes, à medida que desenvolve tarefas que lhe incluam uma maior satisfação. Além do mais, isso permite que os alunos possam ter um alicerce sobre sua a escolha de sua futura profissão.
3. Ouvir e ensinar	O professor líder precisa dar ênfase na escuta das necessidades e dos interesses dos seus liderados, para que assim, ele possa ajudá-los abertamente, a partir de seus conhecimentos e ensinamentos. Para tanto, é necessário que os professores estejam sempre buscando o seu próprio desenvolvimento e atualizando os seus conhecimentos, a fim de repassar essas informações aos seus educandos.

Quadro 04- Princípios do docente líder (Continuação...)

4. Compartilhar responsabilidades	Nesse princípio, as metas, o redirecionamento de plano pedagógico e as definições sobre tarefas que precisam ser feitas são decididas de forma mútua, isto é, a responsabilidade é compartilhada entre docentes e discentes para tal.
5. Orientar os alunos	Esse princípio parte do pressuposto de que, as organizações educativas sofrem com influências externas e internas também, tendo que muitas vezes mudar a direção do seu plano pedagógico. E é aí que entra a função do docente líder, orientar os seus alunos, com paciência e de forma persuasiva, para que eles se adaptem às essas mudanças, sem resistência e assim, alcançar os resultados tanto próprios como da entidade.
6. Saber reter talentos	O professor líder deve ajudar aos seus alunos a buscar sempre novas habilidades e aprendizado constante, o que traz a tona, o surgimento de talentos, onde precisa ser mantido para promover resultados, contribuir com novos métodos de ensino e, principalmente, estimular os demais outros alunos a seguirem o mesmo.

Fonte: Adaptado de Jordão (2003).

Nota-se que o líder docente necessita da cooperação e concentração de todos os envolvidos no processo da liderança, a fim de conseguir alcançar os objetivos próprios, bem como, da instituição e dos seus liderados. Para tanto, é necessário também que o professor líder conte com o seu idealismo, comprometimento, comunicação e confiança, prospectando sempre, no futuro e na direção do grupo a realizá-lo (JORDÃO, 2003).

Em suma, a interação entre líder e liderados é de suma importância para alcançar os resultados pretendidos por todos. Porém, vale ressaltar que, nem sempre essa interação vai ser harmoniosa, cuja causa pode ser atribuída ao estilo de liderança do líder (BENEVIDES, 2010), o que pode muitas vezes ocasionar em perdas para todos os envolvidos no processo. Isto é, o líder, liderados e a organização. Tal afirmação reforça a necessidade de se identificar os estilos de liderança presentes nos docentes em estudo, já que eles são os principais atores para o ensino/aprendizagem do educando e sua formação cidadã. A seguir, estão dispostos os procedimentos que se fizeram necessário para alcançar os objetivos inicialmente propostos, em questão.

3 METODOLOGIA

A metodologia refere-se às práticas racionais e sistematizadas, que viabilizam ao cientista alcançar o seu objetivo, de forma segura e com conhecimentos verdadeiros, assim como, possibilita também, um caminho a ser seguido, encontrando erros e os auxiliando em decisões (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Partindo dessa premissa, o estudo optou como metodologia de pesquisa o uso da abordagem quantitativa, na qual tem o intuito de ser objetiva e compreender a realidade social estudada, com base na análise de dados numéricos (FONSECA, 2002). Isto é, a investigação busca quantificar as impressões dos docentes sobre os seus estilos de liderar, frente à sala de aula, buscando recolher, assim, informações acerca do fenômeno, a partir dos resultados empíricos obtidos. Quanto à finalidade do objetivo elegeu-se como descritiva, pois tem a missão de descrever as características de um determinado grupo ou fenômeno, sem a interferência do pesquisador (PRODANOV; FREITAS, 2013). Logo, esta pesquisa tem o propósito de estudar as características de um grupo específico.

Ainda destaca-se como pesquisa de levantamento. Nesse tipo de pesquisa há o questionamento direto aos indivíduos cujo comportamento se deseja saber. Em geral, porta-se ao pedido de informações a um conjunto de indivíduos em volta do problema a ser estudado e, em seguida, mediante a análise quantitativa, obtém conclusões com os resultados coletados (GIL, 2017). Logo, utilizou-se um questionário como instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas sem a presença do entrevistador (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Nesse sentido, elegeu-se o *Multifactor Leadership Questionnaire - 5x (MLQ)* de Bass (1995) e utilizado por Guiomar (2010). Esse questionário contém 45 (quarenta e cinco) itens, pois trata-se de uma versão reduzida do *Multifactor Leadership Questionnaire- (MLQ)* que possui 73 (setenta e três) itens. Apesar da reformulação, o 5x (MLQ) segue com o mesmo propósito da versão original, no qual é medir a liderança transformacional, transacional e *laissez-faire* dentro das organizações (GUIOMAR, 2010). Porém, para atingir os objetivos desta pesquisa, adaptou-se o questionário com 35 (trinta e cinco) itens, com escala do tipo *Likert* de 1 a 5 pontos variando de (“Nunca”; “Raro”; “Algumas Vezes”; “Várias Vezes” e “Sempre”, respectivamente). De acordo com a resposta que os participantes selecionam, refletem suas percepções de liderança.

A Tabela 01 mostra como está organizado o questionário 5x (MLQ) de Bass (1995), na versão de Guiomar (2010). Convém destacar, como já relatado anteriormente, que o mesmo foi aplicado de forma adaptada pela autora.

Tabela 01- Composições do *Multifactor Leadership Questionnaire - 5x (MLQ)*

	Estrutura MLQ-5x	Itens
	Liderança transformacional	
Influência idealizada (atribuída)	Os líderes neste fator são admirados, respeitados e obtêm a confiança dos seus subordinados. Os seguidores identificam-se com o líder e tentam imitá-lo.	10, 17, 20, 24
Influência idealizada (conduta)	Tem o mesmo significado que o fator anterior, mas os itens estão centrados em comportamentos específicos.	6, 13, 22, 33
Motivação inspiracional	Refere-se aos líderes que são capazes de motivar os membros da sua equipe proporcionando significado ao seu trabalho. Além disso, o líder expõe uma visão de futuro atrativa para os empregados e para a organização.	9, 12, 25, 35
Estimulação intelectual	Os líderes estimulam os seus colaboradores a serem inovadores, criativos e procurarem por si próprios a solução para os problemas que possam surgir.	2, 8, 29, 31
Consideração individual	Os líderes neste fator prestam atenção às necessidades individuais de crescimento e realização dos membros da sua equipe, atuando como mentores e <i>coaches</i> .	14, 18, 28, 30
	Liderança Transacional	
Recompensa contingente	O líder clarifica as expectativas dos seus seguidores e proporciona reconhecimento quando se atingem os objetivos.	1, 15, 34
Gestão por Exceção (ativa)	O líder concentra a sua atividade em corrigir os erros e desvios dos empregados na consecução das metas estabelecidas pela organização.	4, 21, 23, 26

Tabela 01- Composições do *Multifactor Leadership Questionnaire - 5x (MLQ)* (Continuação...)

	Laissez-faire	
Gestão por Excepção (passiva)	Estes líderes tendem a deixar as coisas como estão. Apenas interferem quando os problemas se tornam graves.	3, 11, 16, 19
Laissez-faire	Este líder evita tomar decisões e ver-se envolvido em assuntos importantes.	5, 7, 27, 32

Fonte: Adaptado de Guiomar (2010).

A presente investigação foi realizada em uma Escola Pública de Ensino Fundamental. Esta escola pesquisada é de área urbana, pertencente a uma cidade do interior da Paraíba, notadamente, em Patos. Seu corpo docente é formado por 7 (sete) professores, no total, que atendem hoje mais de 600 (seiscentos) alunos, onde estão distribuídos em níveis: Pré-escola; 1º ano; 2º ano; 3º ano; 4º ano e 5º ano, aos quais correspondem ao ensino básico, conforme rege a Lei 9.394/96 de diretrizes e bases da educação nacional (BRASIL, 2017).

No que tange a sua estrutura física, a escola comporta cozinha, banheiros com chuveiros, pátio, 7 (sete) salas, onde estão distribuídas da seguinte forma: 1 (uma) diretoria; 1 (uma) secretaria; 1 (uma) sala de professores e 4 (quatro) salas de aula. Além disso, em despeito às salas de aula, todas são equipadas com aparelhos de som, internet, televisões e computadores, para auxiliar os docentes no processo de ensino/aprendizagem dos seus educandos.

Apesar de ser considerada uma instituição educativa de porte menor, comparada às demais que atuam no município, optou-se por escolhê-la devido a sua alta de taxa de aprovação dos seus alunos, conforme mostra o dado da pesquisa que está disposta na Figura 02 abaixo.

Figura 02- Taxa de rendimento da escola

Detalhamento por ano escolar			
Anos Iniciais	Reprovação	Abandono	Aprovação
1º ano EF	0,0% nenhuma reprovação	3,3% 1 abandono	96,7% 29 aprovações
2º ano EF	0,0% nenhuma reprovação	0,0% nenhum abandono	100,0% 31 aprovações
3º ano EF	0,0% nenhuma reprovação	3,7% 2 abandonos	96,3% 28 aprovações
4º ano EF	0,0% nenhuma reprovação	0,0% nenhum abandono	100,0% 41 aprovações
5º ano EF	0,0% nenhuma reprovação	3,3% 1 abandono	96,7% 30 aprovações

Fonte: INEP (2020).

Partindo dessa discussão, a autora então interessou-se por investigar os estilos de liderança presentes no corpo docente desta escola, tendo em vista, a representatividade destes sujeitos para a instituição e a sociedade local. Logo, dos 7 (sete) professores que atuam como titular docente, prestando serviço educacional básico à população, cabe destacar que 5 (cinco) deles se dispuseram a participar. Assim, a amostra corresponde a um percentual de 71,43% de respondentes, o que viabilizou a pesquisa ser continuada.

Para a coleta de dados utilizou-se da plataforma *Google Forms*, onde o questionário foi desenvolvido em duas partes. Na primeira parte foi composto por perguntas para identificar o perfil dos docentes em estudo e, na segunda parte, pelas afirmações do 5x (MLQ). O devido questionário foi compartilhado com os sujeitos da pesquisa, entre os dias 23 a 30 de dezembro de 2021, mantendo o anonimato e a confidencialidade das suas respostas.

Após o período indicado de coleta, optou-se por uma nova tentativa de compartilhamento e recebimento de respostas, a qual ocorreu entre os dias 10 e 18 de fevereiro de 2022, no intuito de alcançar o número máximo de respostas, ou seja, 7 (sete), porém, sem êxito. Portanto, a partir das informações já coletadas e oriundas dos 5 (cinco) respondentes, deu-se início ao tratamento dos dados.

A análise dos dados se deu por meio do método estatístico descritivo, que tem como propósito primordial descrever e sistematizar os dados coletados de uma amostra ou população (BATTISTI; BATTISTI, 2008). Com base nesse propósito, elegeu-se uma média, indicada pela letra (M), para verificar o nível de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire*, de acordo com as respostas dos participantes. O estudo também utilizou-se de Frequência simples (fi) e Frequência relativa (fri%), para representar a taxa de respondentes.

Vale salientar que, inicialmente, os dados decorrentes do questionário empregado aos professores foram transcritos e acolhidos em tabelas, como forma de viabilizar a apresentação dos resultados. Assim, para o processamento de dados, utilizou-se de uma planilha da ferramenta *Excel* como forma de trabalhar os dados estatísticos, transformando em informações descritas a seguir.

4 ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

Este capítulo traz as discussões dos resultados empíricos obtidos, mediante o questionário 5x (MLQ) aplicado aos docentes, em questão. É importante reforçar que foram acrescentadas mais 7 (sete) questões na pesquisa, para a identificação do perfil dos participantes. Estas questões foram divididas em categorias como: sexo; grau de escolaridade; idade; estado civil; tempo de serviço no serviço público educacional; tempo de serviço na Instituição; série lecionada.

Diante disso, alinhado aos objetivos específicos do estudo, este capítulo foi dividido nos seguintes tópicos: (1) perfil dos sujeitos da pesquisa; (2) análise dos estilos de liderança (transformacional, transacional e *laissez-faire*), onde estão apresentados a seguir, respectivamente.

4.1 Perfil dos sujeitos da pesquisa

A amostra foi predominantemente feminina, com a taxa percentual equivalente a 100%. Em relação à idade, verificou-se um público relativamente maduro, pois, os dados mostraram uma taxa de 40% entre as idades 39-47 anos. Enquanto isso, apenas 20% tem entre 22-30 anos; os outros 20% tem entre 31-38 anos e, por fim 20% possuem entre 48-56 anos. Ademais, quanto ao índice de estado civil das participantes, o maior encontrado foi referente ao estado casado (a) com uma taxa de 60%. Em seguida, somando têm-se uma taxa equivalente de 40% de solteiro (a) e união estável.

No que tange ao grau de escolaridade, 40% da amostra leciona com o título de mestrado. Enquanto, 40% correspondem àquelas docentes que possuem especialização e 20% lecionam com o grau superior. Nesse sentido, entende-se que a escola e os alunos são contemplados por possuir um corpo docente com um alto nível de instrução.

Já no que diz respeito ao tempo de exercício docente, constatou-se que 60% das participantes atuam em sua função há mais de 10 anos. Os outros 40% são compostas por docentes consideradas menos experientes, que não superam o período de 5 anos. Ainda mais, em relação ao tempo da função docente, na instituição em estudo, a pesquisa revelou que 40% das profissionais possuem entre 1-5 anos. Enquanto isso, 20% é ≥ 1 ano; 20% entre 5-10 anos e 20% ≤ 10 anos. Quanto à distribuição das docentes por série lecionada, predominam 40% na série 5º ano; 20% no 3º ano; 20% no 2º ano e, em seguida, 20% lecionam na pré-escola. Para uma melhor compreensão, todos os dados acima podem ser visualizados na Tabela 02 abaixo.

Tabela 02- Dados sociodemográficos da amostra (n=5)

Variáveis	Fi	fri%
Sexo		
Feminino	5	100%
Masculino	0	0%
Idade		
22 \geq 30	1	20%
31 \geq 38	1	20%
39 \geq 47	2	40%
48 \geq 56	1	20%
Estado Civil		
Solteiro(a)	1	20%
Casado(a)	3	60%
União Estável	1	20%
Nível de Escolaridade		
Superior	1	20%
Especialização	2	40%
Mestrado	2	40%
Tempo de serviço docente		
≥ 1 ano	1	20%
1-5 anos	1	20%
≤ 10 anos	3	60%
Tempo de serviço docente na Instituição		
≥ 1 ano	1	20%
1-5 anos	2	40%
5-10 anos	1	20%
≤ 10 anos	1	20%
Nível de Ensino		
Pré-escola	1	20%
2º ano	1	20%
3º ano	1	20%
5º ano	2	40%

Fonte: Dados da Pesquisa (2022).

4.2 Análise dos estilos de liderança

A escala 5x (MLQ) permitiu verificar o nível de liderança transformacional, transaccional e *laissez-faire* na atuação das docentes pesquisadas. Inicialmente, as estatísticas revelaram que predominantemente a liderança transformacional se faz presente nestas sujeitas, onde obteve (M)= 4,22. Em segundo lugar, vem a liderança transaccional com média (M)= 3,50. E em terceiro, com o índice mais baixo, a liderança *laissez-faire* com (M)= 2,40. Para uma melhor explanação desses resultados, o estudo oportunizou analisar separadamente cada um desses estilos de liderança, onde estão nos sub tópicos: (1) liderança transformacional; (2) liderança transaccional e (3) liderança *laissez-faire*, a seguir respectivamente.

4.2.1 Liderança transformacional

Os líderes transformacionais são aqueles indivíduos dispostos, ativos, capazes de inovar e levar indivíduos a desenvolverem suas habilidades, com a finalidade de atingir resultados cada vez melhores (BENEVIDES, 2010). Partindo dessas discussões, a escola é privilegiada por assumir um corpo docente que exerce seu labor, na perspectiva da liderança transformacional, de forma dominante. Pode-se inferir que esses alunos potencialmente desenvolvidos são capazes de atingir não só a sua formação cidadã, mas sim, criar possibilidades para estudos e trabalhos posteriores.

Na Tabela 03 são apresentadas as características que mais se destacaram nas docentes, enquanto líderes transformacionais, que foram a consideração individual com (M)= 4,55 e com médias equivalentes a (M)= 4,30, a estimulação intelectual e motivação inspiracional, respectivamente.

Tabela 03- Dimensões da liderança transformacional

Dimensões da liderança transformacional	Média (M)
Influência idealizada (atribuída)	3,95
Influência idealizada (conduta)	4,0
Motivação inspiracional	4,30
Estimulação intelectual	4,30
Consideração individual	4,55
Liderança transformacional-global	4,22

Fonte: Dados da Pesquisa (2022).

A partir da Tabela 03, traz a reflexão de que as docentes se consideram como àquelas que tratam de desenvolver as necessidades de crescimento de cada indivíduo, tal como, a sua capacidade reflexiva, criativa e inovadora. Ainda mais, elas se consideram como líderes que motivam, inspiram os seus liderados a buscarem por aperfeiçoamento e habilidades potenciais, para atingirem resultados além do que foram almejados (BASS; BASS, 2008).

Essas percepções das docentes em si podem ser resultado do ambiente as quais estão inseridas, onde prevalece um conjunto pessoas com necessidades diferentes, padrões de avaliações e conteúdos já programados (BARBOSA, 2004). Logo, estas características são de suma importância para as mesmas mudarem a inércia desse ambiente, bem como, cumprir sua

missão que perpassa ao ensino/aprendizagem, que é formar pessoas em seres pensantes, capazes de lutar pelos seus direitos perante a sociedade.

No que tange aos itens da liderança transformacional, observou-se que as docentes sempre tratam os membros do seu grupo como pessoas e não apenas como meros participantes (fri=80%); respeitam o indivíduo como ser único, considerando que cada um tem suas habilidades, aspirações e necessidades (fri=80%); várias vezes auxiliam as pessoas a desenvolverem seus pontos fortes (fri=60%); sempre procuram buscar novos meios para solucionar problemas (fri=60%); direcionam os indivíduos a olharem os problemas por diferentes formas (fri=60%) e falam de maneira esperançosa sobre o futuro (fri=60%). Esses resultados podem ser visualizados na Tabela 04.

Tabela 04- Itens da liderança transformacional

Itens	fi	fri%	Escala
2. Reavalio momentos críticos questionando-os se são viáveis.	1	20%	Algumas vezes
	1	20%	Várias vezes
	3	60%	Sempre
6. Compartilho sobre minhas crenças e valores.	2	40%	Algumas vezes
	3	60%	Sempre
8. Procuo buscar novos meios para solucionar problemas.	3	60%	Sempre
	1	20%	Várias vezes
	1	20%	Algumas vezes
9. Falo de maneira esperançosa sobre o futuro.	3	60%	Sempre
	1	20%	Várias vezes
	1	20%	Algumas vezes
10. Ocasiono orgulho nos que estão associados a mim.	1	20%	Nunca
	1	20%	Algumas vezes
	2	40%	Várias vezes
	1	20%	Sempre
12. Comunico de forma animadora a respeito do que precisa ser feito.	3	60%	Algumas vezes
	1	20%	Várias vezes
	1	20%	Sempre
13. Aponto a relevância de se ter um forte senso de obrigação.	2	40%	Algumas vezes
	1	20%	Várias vezes
	2	40%	Sempre
14. Invisto o meu tempo educando e treinando.	1	20%	Algumas vezes
	2	40%	Várias vezes
	2	40%	Sempre
17. Busco priorizar as necessidades do grupo.	2	40%	Várias vezes
	3	60%	Sempre
18. Trato os membros do meu grupo como pessoas e não apenas como meros participantes.	1	20%	Várias vezes
	4	80%	Sempre

Tabela 04- Itens da liderança transformacional (Continuação...)

20. Porto-me de uma maneira que consigo o respeito dos outros a mim.	2	40%	Várias vezes
	3	60%	Sempre
22. Pondero nas tomadas de decisões, as consequências éticas e morais.	1	20%	Algumas vezes
	2	40%	Várias vezes
	2	40%	Sempre
24. Apresento o senso de confiança e poder.	4	80%	Algumas vezes
	1	20%	Várias vezes
25. Exponho uma perspectiva positiva e motivadora a respeito do futuro.	1	20%	Algumas vezes
	2	40%	Várias vezes
	2	40%	Sempre
28. Respeito o individuo como ser único, considerando que cada um tem suas habilidades, aspirações e necessidades.	1	20%	Várias vezes
	4	80%	Sempre
29. Direciono os indivíduos a olharem os problemas por diferentes formas.	1	20%	Algumas vezes
	1	20%	Várias vezes
	3	60%	Sempre
30. Auxílio as pessoas a desenvolverem seus pontos fortes.	3	60%	Várias vezes
	2	40%	Sempre
31. Dou sugestões de alternativas, maneiras de realizar as atividades.	1	20%	Algumas vezes
	3	60%	Várias vezes
	1	20%	Sempre
33. Ressalto a importância de se ter uma missão.	2	40%	Algumas vezes
	1	20%	Várias vezes
	2	40%	Sempre
35. Manifesto confiança de que os objetivos serão alcançados.	2	40%	Várias vezes
	3	60%	Sempre

Fonte: Dados da Pesquisa (2022).

Pode-se inferir, ainda, a partir dos achados, que as docentes são respeitáveis, colaborativas e atenciosas. Ademais, tais características podem ter relação com o fato de serem do sexo feminino, pois, de modo geral, pesquisas já apontaram que as mulheres são mais afáveis, intensas e valorizam mudanças, no sentido de melhorar e crescer, por isso, são mais suscetíveis à liderança transformacional (BENEVIDES, 2010; ABELHA; CARNEIRO; CAVAZOTTE, 2018).

Em síntese, os resultados evidenciaram que a maioria das professoras concorda que são visionárias, atenciosas, inovadoras, capazes de levar as pessoas a mudarem suas perspectivas e alcançarem resultados potencialmente elevados, mesmo estando sob um ambiente desafiante. Isto é, são líderes transformacionais que trabalham regidos de confiança, respeito e lealdade com cada liderado seus, para atingirem o bem comum (GUIOMAR, 2010).

4.2.2 Liderança transacional

A liderança transacional caracteriza-se por aquela em que o líder estabelece o que os liderados precisam realizar para alcançar os objetivos almejados. E em troca, os oferece recompensa previamente acordado em função dos resultados que atingem (GUIOMAR, 2010). Esse perfil de liderança foi o segundo maior que obteve destaque na atuação das educadoras. Logo, pode-se inferir ainda que elas acham importante esclarecer as atividades aos educandos e recompensá-los à medida que atingem os resultados planejados.

Nesse sentido, em relação às características que se sobressaíram nas docentes, o estudo revelou que foi a recompensa contingente com $M= 4,0$. Em seguida, um índice que teve certa significância, também foi gestão por exceção ativa, com $M= 3,0$. Tais resultados podem ser vistos na Tabela 05, a seguir.

Tabela 05- Dimensões da liderança transacional

Dimensões da liderança transacional	Média (M)
Recompensa contingente	4,0
Gestão por exceção (ativa)	3,0
Liderança transacional-global	3,50

Fonte: Dados da Pesquisa (2022).

De acordo com a Tabela 05, pode-se dizer que as educadoras demonstram mais reconhecimento pelos resultados de seus alunos, tal como, interesse em delegar as atividades aos mesmos e tomar ações corretivas à medida dos possíveis desvios destes.

Para os itens da liderança transacional, as docentes incluíram então que sempre estão satisfeitas quando as pessoas correspondem às expectativas ($fri=80\%$); fornecem ajuda em troca de resultados ($fri=40\%$) e várias vezes esclarecem o que cada um pode chegar a receber quando os objetivos são alcançados ($fri=40\%$). A Tabela 06 mostra esses resultados.

Tabela 06- Itens da liderança transacional

Itens	fi	fri%	Escala
1. Forneço ajuda em troca de resultados.	2 1 2	40% 20% 40%	Nunca Algumas vezes Sempre
4. Foco na atenção de erros, irregularidades e desvios dos resultados esperados.	1 2 2	20% 40% 40%	Nunca Raro Sempre
15. Esclareço o que cada um pode chegar a receber quando os objetivos são alcançados.	2 2 1	40% 40% 20%	Algumas vezes Várias vezes Sempre
21. Dedico minha atenção a lidar com erros, reclamações e falhas.	2 2 1	40% 40% 20%	Nunca Raro Algumas vezes

Tabela 06- Itens da liderança transacional (Continuação...)

23. Acompanhamento sobre todos os erros que acontecem.	1	20%	Raro
	2	40%	Algumas vezes
	2	40%	Sempre
26. Foco a atenção nas falhas, a fim de atingir os resultados almejados.	1	20%	Nunca
	1	20%	Algumas vezes
	2	40%	Várias vezes
	1	20%	Sempre
34. Fico satisfeito quando as pessoas correspondem às expectativas.	1	20%	Algumas vezes
	4	80%	Sempre

Fonte: Dados da Pesquisa (2022).

A partir desses achados, percebe-se que as professoras são racionais e comprometidas com os resultados. Isso pode ser resultado tanto do ambiente em que a amostra está inserida, que fomenta regras específicas e regulamentos, tal como, do perfil dela encontrada, em que a maioria tem experiência na instituição já entre cinco anos. Logo, é natural as educadoras desenvolverem atitudes de líderes transacionais. Isso corrobora inclusive com os outros resultados, onde concluíram que em ambientes que prevalecem formalidade, isto é, organizações públicas, a liderança transacional é comumente aceita (DIAS; BORGES, 2015).

No geral, vale salientar que, as docentes devem estar cientes de que se comportando na perspectiva transacional, os seus alunos nem sempre terão resultados além das expectativas. Isto significa então, que os melhores líderes são aqueles transacionais e transformacionais, juntamente (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011). Quer dizer, é necessário usar de vários estilos de liderança para obter um desempenho, de forma eficiente e eficaz.

4.2.3 Liderança *laissez-faire*

A liderança *laissez-faire* é aquela em que o líder é limitado de suas funções (BOTELHO; KROM, 2021). Isto é, a própria equipe que determina suas funções a serem desempenhadas, onde o líder só interfere quando solicitado. O presente estudo revelou que as docentes possuem poucos traços de liderança *laissez-faire*, com $M=2,40$. Tal resultado pode ser visto na Tabela 07.

Tabela 07- Dimensões da liderança *laissez-faire*

Dimensões da liderança <i>laissez-faire</i>	Média (M)
Gestão por exceção (passiva)	2,15
<i>Laissez-faire</i>	2,65
Liderança <i>laissez-faire</i>-global	2,40

Fonte: Dados da Pesquisa (2022).

Nesse sentido, alguns dos itens da liderança *laissez-faire* foram descritos pelas mesmas, como: sempre incentivo à tomada de decisão grupal (fri= 60%), isto é, elas não tomam as decisões sozinhas. Mas sim, sempre consultando seus educandos; algumas vezes prefiro acreditar “no que está a dar certo, não se mexe” (fri= 60%), ou seja, as docentes se tornam passivas enquanto os resultados estão nos conformes. Esses resultados estão apresentados na Tabela 08 abaixo.

Tabela 08- Itens da liderança *laissez-faire*

Itens	fi	fri%	Escala
3. Apenas intervenho quando os problemas se tornam complexos.	2	40%	Nunca
	1	20%	Algumas vezes
	1	20%	Várias vezes
	1	20%	Sempre
5. Procuo não me meter quando os assuntos relevantes surgem.	3	60%	Nunca
	1	20%	Raro
	1	20%	Algumas vezes
7. Quando precisam de mim nem sempre estou disponível.	1	20%	Nunca
	1	20%	Raro
	1	20%	Algumas vezes
	1	20%	Várias vezes
	1	20%	Sempre
11. Só me envolvo quando os erros acontecem.	3	60%	Nunca
	1	20%	Algumas vezes
	1	20%	Várias vezes
16. Prefiro acreditar “no que está a dar certo, não se mexe”.	2	40%	Nunca
	3	60%	Algumas vezes
19. Acredito que os problemas devem tornar-se permanentes antes de ser necessário agir.	3	60%	Nunca
	1	20%	Raro
	1	20%	Algumas vezes
27. Incentivo a tomada de decisão grupal.	2	40%	Várias vezes
	3	60%	Sempre
32. Demoro a responder assuntos urgentes.	3	60%	Nunca
	2	40%	Raro

Fonte: Dados da Pesquisa (2022).

No geral, pode-se inferir que as educadoras pouco se consideram líderes *laissez-faire*, uma vez que, a pesquisa mostrou que elas são comprometidas. Ainda mais, mostrou que as mesmas interferem nas atividades de seus alunos, os motivam, direcionam, instigam a buscarem pelo seu autodesenvolvimento, inclusive, a serem criativos e habilidosos, levando em consideração, as necessidades de crescimento de cada aluno, tal como, o respeito, a confiança e o trabalho em equipe, características estas que se correlacionam a líderes transformacionais e transacionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal intuito deste trabalho foi analisar os estilos de liderança presentes no perfil dos docentes de uma instituição pública de ensino fundamental da cidade de Patos-PB, a partir da percepção dos mesmos, com base no *Multifactor Leadership Questionnaire - 5x (MLQ)*. Para tal, utilizou-se da abordagem quantitativa, o que permitiu a delimitação do estudo e suas análises, possibilitando, portanto, o alcance do objetivo proposto.

Foi possível observar que toda a amostra pertence ao sexo feminino. Além disso, a maioria possui um perfil relativamente maduro, com alto nível de instrução e que presta

serviço educacional à sociedade há mais de 10 anos. Quanto ao tempo de serviço na instituição, no entanto, observou-se que as docentes não possuem mais de 5 anos de atuação.

Notou-se que em relação aos níveis de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire*, o que obteve um maior valor na atuação das docentes foi o transformacional. Nesse sentido, as características de consideração individual, estimulação intelectual e motivação inspiracional foram as que mais se descaram nelas. Outro estilo que obteve um nível considerável na atuação nas mesmas foi o transacional, corroborando para o entendimento de que o líder não se limita a agir de apenas uma única maneira de liderar. Dentre as características deste tipo de liderança, a que mais se destacou nas docentes foi a recompensa contingente. Quanto à liderança *laissez-faire*, seu valor foi o mais baixo da pesquisa, o que permitiu observar a existência de uma postura mais ativa e presente delas no seu ambiente de trabalho.

De modo geral, com base nos resultados obtidos, viu-se que as professoras detêm a liderança transformacional e transacional no exercício de sua profissão. O que se permite observar, portanto, um resultado positivo tanto para a instituição quanto para os alunos, posto que, as docentes sob a perspectiva dessas duas lideranças, demonstram mais comprometimento e atenção com o desenvolvimento das necessidades individuais de cada aluno seu, assim como, com a motivação e a estimulação criativa dos mesmos. Ainda mais, elas demonstram mais senso de confiança, sentimento de equipe e efetividade com a instituição em que lecionam.

Considerando a atual conjuntura que as organizações de educação pública se inserem, onde transformações no ensino são necessárias para acompanhar a evolução do mundo, essas características, portanto, são relevantes para o aumento da capacidade de adaptação de todos. Pode-se afirmar, ainda, que o desenvolvimento pleno e contínuo de todos os envolvidos no processo em que as docentes favorecem, permite um clima de equilíbrio e colaboração mútua, o que oportuniza a instituição e aos alunos uma maior preparação para os desafios do dia a dia. Vale destacar que, um fator que precisa de um olhar mais acurado, onde foi destacado na atuação das educadoras, é a recompensa contingente. Elas precisam estar cientes de que a forma como recompensam seus alunos para atingir resultados, pode incuti-lhes possivelmente certa competitividade, o que pode ter reflexo positivo e/ou negativo no clima do ambiente de aprendizagem, por isso, esta variável merece uma atenção.

A devida investigação possui certas limitações. A princípio, o fato de ela ter sido realizada em apenas uma instituição de ensino limitou, de certa forma, os resultados e uma compreensão mais ampla da temática exposta. Com base nisso, como sugestões para futuros trabalhos, indica-se a aplicação da pesquisa em outras instituições educacionais, a fim de trazer uma maioria exploração do campo, bem como, ampliação do estudo para observar a percepção dos discentes em relação aos estilos de liderança mobilizados pelos docentes.

Por fim, a presente pesquisa mostrou relevância por vislumbrar os estilos de liderança das docentes do ensino fundamental, pois poderá oportunizar a estas educadoras conhecer e refletir sobre seu nível de interferência e influência nas atividades de seus educandos, isto é, seu perfil de liderança, à medida que se auto avaliavam com as situações que lhes foram colocadas. Logo, detendo esse conhecimento, elas poderão tomar possíveis melhorias em suas atitudes que refletirão diretamente na formação cidadã das crianças e, por conseguinte na escola e a sociedade local.

REFERÊNCIAS

- ABELHA, D. M.; CARNEIRO, P. C. C.; CAVAZOTTE, F. S. C. N. Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 4, 2018.
- BARBOSA, M. S. S. **O papel da escola: Obstáculos e desafios para uma educação transformadora** (Dissertação de mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2004.
- BASS, B. M.; BASS, R. **The Bass Handbook of Leadership: THEORY, RESEARCH, AND MANAGERIAL APPLICATIONS**. 4. ed. New York: Free Press, 2008.
- BATTISTI, I. D. E.; BATTISTI, G. **Métodos estatísticos**. Rio Grande do Sul: Unijuí, 2008.
- BENEVIDES, V. L. A. **Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros**. 2010. Tese (Mestrado de Executivo em Gestão Empresarial) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2010.
- BERGAMINI, C. W. Liderança: A administração do sentido: Uma revisão da evolução histórica dos estudos e pesquisas sobre liderança enfatiza a importância de líderes organizacionais eficazes. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, 1994.
- BOTELHO, J. C.; KROM, V. Os Estilos de Liderança nas Organizações. **Anais – Encontro Latino Americano de Iniciação, 14.; Científica e Encontro Latino Americano de Pós-Graduação, 10**. Universidade do Vale do Paraíba, 2010. Disponível em: www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2010/anais/arquivos/0003_0494_01.pdf. Acesso em: 20 out. 2021.
- BRASIL. **LDB: Lei de diretrizes e bases da educação nacional**. Brasília: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2017.
- DIAS, M. A. M. J.; BORGES, R. S. G. Estilos de Liderança e Desempenho de Equipes no Setor Público. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 21, 2015.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- GUIOMAR, A. S. B. **Relação entre os estilos de liderança transformacional, transaccional e laissez-faire e o comprometimento organizacional** (Dissertação de mestrado). Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida, 2010.
- INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Censo Escolar da Educação Básica, 2020. Disponível em: <https://qedu.org.br/escola/75367-emef-tobias-medeiros/taxas-rendimento>. Acesso em: 22 out. 2021.

JORDÃO, G. **Professor, um líder na arte de educar**. Acta Scientiarum: human and social sciences, Maringá, v. 25, n. 1, 2003.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: Princípios e Tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: ATLAS S.A., 2003.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, W. M. Uma abordagem sobre o papel do professor no processo ensino/aprendizagem. **Revista Eletrônica Inesul**, Londrina, v. 23, 2014.

OLIVEIRA, V. A. Z.; JESUS, J. S. A importância da liderança do professor no processo de ensino/aprendizagem de uma instituição de educação superior do Df. **Revista Projeção e Docência**, Brasília, v. 10, n. 1, 2019.

PAIXÃO, C. R.; SOUZA, D. A. Análise dos Estilos de Liderança em uma Administração Pública: **Revista Digital de Gestão & Negócios**. São Paulo, v. 2, n. 3, 2019.

PAULA, H. A.; FARINHA, A. C. Docência e Liderança: Uma aproximação possível. **Revista Magistro**, Anápolis, 2016.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Rio Grande do Sul: Universidade Feevale, 2013.

RIBEIRO, M. I.; BENTO, A. As dimensões e práticas de liderança dos professores alunos luso-brasileiros do ensino superior: Um estudo comparativo. **Actas do I Congresso Ibero-Brasileiro de Política e Administração da Educação**. Espanha, 2010.

RIBEIRO, M. D. **A liderança e suas relações com o rendimento dos alunos** (Dissertação de especialização). Universidade de Brasília, 2014.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

SEEMANN, J. et al. Estilo de Liderança dos Docentes de uma Instituição de Ensino Superior Comunitária de Santa Catarina - Brasil. **Anais-Colóquio Internacional de Gestão Universitária**, 19. 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/201811>. Acesso em: 18 set. 2021.

SILVA, F. D. L. **Análise dos Estilos de Liderança: Um estudo de caso no campus da Universidade Federal do Ceará em Russas/CE**. Dissertação (Especialização em Gestão Pública) - Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira, Limoeiro do Norte - CE, 2018.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

SOUSA, A. R. M.; SILVA, M. V. L.; CASTILLO, L. A. C. Liderança como ferramenta para um professor de qualidade. **Revista Científica Educandi & Civitas**, Augustinópolis – TO, v. 1, n. 2, abr. 2019.

ZANELLI, J. C.; ANDRADE, J. E. B.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.

APÊNDICE A- QUESTIONÁRIO APLICADO A PESQUISA

Este questionário é parte da Pesquisa de Conclusão de Curso (Artigo) apresentada à Coordenação de Curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba, campus VII, que tem por objetivo identificar e apresentar os estilos de liderança dos professores de uma instituição pública de ensino fundamental de Patos/PB. Para tanto, conto com seu apoio, respondendo o questionário abaixo. Lembrando que os dados coletados são para interesse acadêmico, o que representa confidencialidade e nenhum prejuízo ao profissional. Desde já, agradeço sua colaboração!

Consentimento de participação na pesquisa

Ao aceitar participar desta pesquisa, você confirma que está participando de forma voluntária e que é maior de 18 anos. Você concorda em participar desta pesquisa?

() Sim, eu desejo participar.

Perfil Sociodemográfico:

1- **Sexo:** () Feminino () Masculino () Outro.

2- **Idade:** _____

3- **Estado Civil:** () Solteiro(a) () Casado(a) () União estável () Divorciado(a) () Viúvo(a)

4- **Nível de escolaridade:** () Superior () Especialização () Mestrado () Doutorado () Outro: _____

5- **Tempo de serviço como docente:** () Até 1 ano () Entre 1 e 5 anos () Entre 5 e 10 anos () Mais de 10 anos

6- **Tempo de serviço nesta instituição:** () Até 1 ano () Entre 1 e 5 anos () Entre 5 e 10 anos () Mais de 10 anos

7- **Qual série você leciona:** () Pré-escola () 1º ano () 2º ano () 3º ano () 4º ano () 5º ano

QUESTIONÁRIO

Orientações:

A seguir, estão descritas 35 (trinta e cinco) assertivas. Aponte de que maneira esses itens se relacionam na sua forma de liderar (seja com grupos, projetos e/ou sala de aula). Para cada item apresentado, escolha uma das opções abaixo.

(1) Nunca. (2) Raro. (3) Algumas vezes. (4) Várias vezes. (5) Sempre.

Itens	1	2	3	4	5
1. Forneço ajuda em troca de resultados.					
2. Reavalio momentos críticos questionando-os se são viáveis.					
3. Apenas intervenho quando os problemas se tornam complexos.					
4. Foco na atenção de erros, irregularidades e desvios dos resultados esperados.					
5. Procuo não me meter quando os assuntos relevantes surgem.					
6. Compartilho sobre minhas crenças e valores.					
7. Quando precisam de mim nem sempre estou disponível.					
8. Procuo buscar novos meios para solucionar problemas.					
9. Falo de maneira esperançosa sobre o futuro.					

10. Ocasiono orgulho nos que estão associados a mim.					
11. Só me envolvo quando os erros acontecem.					
12. Comunico de forma animadora a respeito do que precisa ser feito.					
13. Aponto a relevância de se ter um forte senso de obrigação.					
14. Invisto o meu tempo educando e treinando.					
15. Esclareço o que cada um pode chegar a receber quando os objetivos são alcançados.					
16. Prefiro acreditar “no que está a dar certo, não se mexe”.					
17. Busco priorizar as necessidades do grupo.					
18. Trato os membros do meu grupo como pessoas e não apenas como meros participantes.					
19. Acredito que os problemas devem tornar-se permanentes antes de ser necessário agir.					
20. Porto-me de uma maneira que consigo o respeito dos outros a mim.					
21. Dedico minha atenção a lidar com erros, reclamações e falhas.					
22. Pondero nas tomadas de decisões, as consequências éticas e morais.					
23. Acompanho sobre todos os erros que acontecem.					
24. Apresento o senso de confiança e poder.					
25. Exponho uma perspectiva positiva e motivadora a respeito do futuro.					
26. Foco a atenção nas falhas, a fim de atingir os resultados almejados.					
27. Incentivo a tomada de decisão grupal.					
28. Respeito o individuo como ser único, considerando que cada um tem suas habilidades, aspirações e necessidades.					
29. Direciono os indivíduos a olharem os problemas por diferentes formas.					
30. Auxilio as pessoas a desenvolverem seus pontos fortes.					
31. Dou sugestões de alternativas, maneiras de realizar as atividades.					
32. Demoro a responder assuntos urgentes.					
33. Ressalto a importância de se ter uma missão.					
34. Fico satisfeito quando as pessoas correspondem às expectativas.					
35. Manifesto confiança de que os objetivos serão alcançados.					