

**Estilos de liderança de alunos do ensino médio numa escola pública da educação básica  
brasileira**

**Leadership studies of middle school students in a public school of brazilian basic  
education**

**Estilos de liderazgo de alumnos de la enseñanza medio en una escuela pública de la  
educación básica brasileña**

**Talita Barbosa Fernandes**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2172-2566>

Universidade Estadual da Paraíba, Brasil

E-mail: [talitalunnah@gmail.com](mailto:talitalunnah@gmail.com)

**Geilma Hipólito Lúcio**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3530-8227>

Universidade Estadual da Paraíba, Brasil

E-mail: [geilmalucio@gmail.com](mailto:geilmalucio@gmail.com)

**Francisca Rozângela Lopes de Sousa**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2770-7666>

Universidade Estadual da Paraíba, Brasil

E-mail: [rhozeadm@hotmail.com](mailto:rhozeadm@hotmail.com)

**Francisco Anderson Mariano da Silva**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9797-7552>

Universidade Estadual da Paraíba, Brasil

E-mail: [franciscoanderson4@gmail.com](mailto:franciscoanderson4@gmail.com)

Recebido: 05/01/2019 | Revisado: 28/01/2019 | Aceito: 05/02/2019 | Publicado: 26/02/2019

**Resumo**

Os temas que envolvem líder e liderança são recorrentes na área de Administração, no entanto, esse assunto pode ser estudado em outros ambientes, como por exemplo, na escola. Nesse sentido, esta pesquisa foi realizada na Escola Estadual Francisco de Sá Cavalcante, na cidade de Paulista-PB, com alunos do 3º ano “A”, turno manhã. O objetivo deste artigo foi de investigar os estilos de liderança dos alunos do terceiro ano e a contribuição destes perfis na formação de sujeitos autônomos. A pesquisa se deu de forma qualitativa, pois priorizou, além de materiais bibliográficos sobre os conceitos de Líder, Liderança, Estilos de Liderança e

aspectos pedagógicos, o comportamento dos alunos na sala de aula e a aplicação de um questionário, com perguntas fechadas, no qual o aluno apresentou uma percepção de si sobre suas ações na escola. Chegou-se à conclusão que a escola tem buscado tornar os alunos autônomos, auxiliando com propostas pedagógicas no desenvolvimento de líderes. A partir das percepções dos alunos sobre si e dos estímulos dessa escola, foram encontrados os estilos apresentados neste artigo.

**Palavras-chave:** Líder; Perfis; Autonomia.

### **Abstract**

The topics involving leader and leadership are recurrent in the area of Administration, however, this subject can be studied in other environments, such as in school. In this sense, this research was carried out in the State School Francisco de Sá Cavalcante, in the city of Paulista-PB, with students of the 3rd year "A", morning shift. The aim of this article was to investigate the leadership styles of third year students and the contribution of these profiles to the formation of autonomous subjects. The research took place in a qualitative way, as it prioritized, besides bibliographical materials on the concepts of Leader, Leadership, Leadership Styles and pedagogical aspects, the students' behavior in the classroom and the application of a questionnaire, with closed questions, in the which the student presented a perception of himself about his actions at school. It has come to the conclusion that the school has sought to make the students autonomous, helping with pedagogical proposals in the development of leaders. From the students' perceptions about themselves and the stimuli of this school, the styles presented in this article were found.

**Keywords:** Leader; Profiles; Autonomy.

### **Resumen**

Los temas que involucran liderazgo y liderazgo son recurrentes en el área de Administración, sin embargo, ese asunto puede ser estudiado en otros ambientes, como por ejemplo, en la escuela. En este sentido, esta investigación fue realizada en la Escuela Estadual Francisco de Sá Cavalcante, en la ciudad de Paulista-PB, con alumnos del 3º año "A", turno mañana. El objetivo de este artículo fue investigar los estilos de liderazgo de los alumnos del tercer año de la Enseñanza Media de la Escuela Francisco de Sá Cavalcante en la ciudad de Paulista - PB y la contribución de estos perfiles en la formación de sujetos autónomos. La investigación se dio de forma cualitativa, pues priorizó, además de materiales bibliográficos sobre los conceptos de Líder, Liderazgo, Estilos de Liderazgo y aspectos pedagógicos, el

comportamiento de los alumnos en el aula y la aplicación de un cuestionario, con preguntas cerradas, que el alumno presentó una percepción de sí sobre sus acciones en la escuela. Se llegó a la conclusión que la escuela ha buscado hacer a los alumnos autónomos, auxiliando con propuestas pedagógicas en el desarrollo de líderes. A partir de las percepciones de los alumnos sobre sí y de los estímulos de esa escuela, se encontraron los estilos presentados en este artículo.

**Palabras clave:** Líder; perfiles; Autonomía.

## 1. Introdução

O termo liderança se encontra muito em uso, e existem inúmeros cursos para se tornar um líder. As pessoas, que na sua maioria são jovens, adquiriram uma espécie de necessidade de ser o controlador das situações. Mas esse desejo por controle não é de hoje, isso é recorrente de um longo processo de mudança e adaptação.

A humanidade sempre esteve liderada por alguém, afinal toda e qualquer sociedade precisa de pessoas que vá a frente, que tome decisões em nome de um povo. Seja no âmbito religioso, social ou político, haveremos sempre de citar alguém, alguns conhecidos, outros que apesar de um grande esforço, e de uma luta árdua, não chegaram a entrar na história e nem por isso se fizeram menos importantes que os citados nos livros.

Como exemplo de grande líder na religião, Jesus Cristo, homem de origem humilde, mas que arrastou uma multidão e consolidou uma Fé que até hoje é professada, utilizando um modelo de liderança que Bosetti & Panimolle (1986) veio chamar de pastoreio. Na política, também houve vários, a citar, Napoleão Bonaparte, militar, líder político e imperador francês, que conquistou um vasto território para a França, mesmo enfrentando um cenário com limitações (Lentz, 2007).

Quando se fala no campo social, logo se vem à mente Martin Luther King, grande líder dos direitos dos negros nos Estados Unidos, lutou contra a discriminação racial e liderou a luta pelos direitos civis destes no país (Frazão, 2018). Desse modo, através da lembrança de figuras históricas que tiveram, e que ainda têm, influência sobre muitas pessoas, pode-se dizer que um líder toma consistência por isso, ele influencia e motiva os seus a lutarem também. Todos os líderes acima lutaram em conjunto, pois lutar sozinho se torna inviável. É

preciso delegar funções e estar ao lado de pessoas que assumam compromisso com a causa defendida pelos que lideram para que este venha ser constituído como um líder.

Hunter (2004) menciona que uma boa liderança faz com que os liderados trabalhem de forma entusiasmada, visando o sucesso da equipe. Nisto pode-se observar a essência da liderança, que muito mais que controlar situações, é fazer com que todos lutem pelo bem comum. A partir dessa ideia, é perceptível que existe sempre alguém lutando para que o direito coletivo seja realizado.

A ideia de Hunter pode se aplicar aos alunos da Escola Francisco de Sá Cavalcante, pois nessa instituição, os alunos são levados a pensarem de forma crítica sobre tudo que os rodeia. Além disso, ela traz consigo, em sua missão, mudar realidades a partir da transformação do bem comum, através de uma educação de qualidade e de aulas e projetos que demonstram uma preocupação com o social. A partir de tal realidade, fica o questionamento: quais os estilos de liderança dos alunos dos terceiros anos do Ensino Médio da Escola Francisco de Sá Cavalcante, e qual a sua contribuição na formação de sujeitos autônomos?

Para desenvolver a pesquisa, foi traçado o objetivo de investigar os estilos de liderança dos alunos do terceiro ano do Ensino Médio da Escola Francisco de Sá Cavalcante na cidade de Paulista – PB e a contribuição destes perfis na formação de sujeitos autônomos. Tendo por objetivos específicos: Apresentar os estilos de lideranças; Discutir sobre a formação do aluno na escola Francisco de Sá Cavalcante; Descrever e analisar os estilos de liderança identificados no terceiro ano do Ensino Médio.

Essa pesquisa foi realizada para que se tenha uma visão diferente de liderança. Hoje o líder é tido como aquele que dirige uma empresa, ou que comanda um time de futebol, por exemplo, e não na forma de alunos, cidadãos em formação. Então a motivação para esse estudo foi gerada a partir da observação de um movimento realizado pelos alunos dessa escola para que o governo do estado não fechasse um dos prédios da instituição.

Alunos de todos os seriados do Ensino Médio foram responsáveis pelas manifestações que ocorreram no mês de março de 2018. Apesar de ter sido uma mobilização de todos os alunos, os manifestos foram liderados por alunos dos terceiros anos. A partir desses alunos, que sem nenhum conhecimento sobre liderança foram capazes de dialogar com o Secretário de Educação do Estado, trazendo não somente pressão por conta dos manifestos, mas também

buscando argumentos convincentes que culminaram com o sucesso da situação, gerou-se uma curiosidade sobre quais alunos de ensino médio apresentam traços de líderes e quais são os estilos que mais lhe são mais aparentes.

O artigo apresenta um referencial teórico o qual buscou apresentar os principais estilos de liderança e como a escola pode contribuir para a formação de líderes. A metodologia utilizada centrou-se na observação de algumas aulas, para poder conhecer os líderes, e em seguida um questionário, que serviu para analisar os perfis identificados. Desse modo, chegou-se à conclusão da importância das escolas para a autonomia dos estudantes que com pequenas atitudes, como debates e projetos voltados a uma crítica social, podem contribuir para a formação de líderes. Além disso, foi possível conhecer os estilos dos líderes identificados no terceiro ano A da referida escola.

## **2. Líder e Liderança**

É muito comum o desacordo entre os autores sobre o conceito de liderança, confirmado pela existência de diversas teorias que propõem diversos significados a essa competência e cuja fundamentação decorre das posturas e a da visão de cada profissional. Trata-se de um conceito ainda em construção, por isso é necessário utilizar classificações, característica e ações do líder para aproximar-se de seu significado, ao invés de enunciá-lo e debatê-lo exclusivamente no nível conceitual (Neves & Sanna, 2016).

Para Candeloro (2013) um líder pode nascer com características de liderança, mas também é possível desenvolver qualidades e competências através de treinamentos. Os líderes precisam desempenhar características como: desenvolver pessoas, saber entregar à sua equipe seus objetivos e ter consistência na entrega dos seus resultados, ter habilidade de mudar e se adaptar com frequência, conectar a empresa aos funcionários, ser criativo e proativo, saber criar processos, ser perseverante e ter foco em lucratividade, estar preparado para o futuro e para novas oportunidades, finalmente ser um grande psicólogo.

Liderança efetiva é uma das principais atribuições para ser um administrador eficaz. Os princípios da liderança estão intimamente atrelados aos da administração; desempenhar as atribuições de um líder pode-se obter sucesso, principalmente pelo contato direto com os demais departamentos da empresa. Os líderes devem necessariamente representar, orientar e

apoiar. Há uma busca incansável por mentes inovadoras, criativas e com características de liderança (Castegnaro & Facin, 2018).

A comunicação é responsável por amenizar os problemas existentes na organização, e por isso, quando o líder adota uma maneira que possa ser entendida pelos seus liderados, a realização das metas vem de forma satisfatória. Bergamini (2000, p. 14), explica que: “É considerado líder, aquele que, numa situação de desafio, adota papel proeminente e ao mesmo tempo assume sua responsabilidade de coordenar esforços individuais dos mais diferentes tipos”. Essas habilidades se fortalecem a cada situação enfrentada por esse líder e fazem com que ele se torne um bom dirigente.

É papel do líder extrair esforços individuais de cada liderado e adotar medidas que possam alocar cada um destes dentro do espaço o qual exercer liderança, e este é um dos seus grandes desafios. Porém, ao coordenar de forma coerente e com clareza sua equipe, usando projetos, os resultados podem ser positivos, pois os liderados se sentem atraídos pelas inovações do líder. Dentro da visão de Bennis (2011), o efeito positivo vem justamente por uma coordenação, adotada pelo líder, dos esforços individuais de cada liderado.

Além disso, por trás do que significa ser um líder, se encontra a liderança que, segundo Robbins (2005), é um processo de influenciar grupos na realização de metas. Um líder eficaz tem a capacidade de conduzir o seu grupo ao trabalho que culminará na concretização das metas. Dessa forma, Maximiano (2008) diz que o líder é um agente influenciador, o qual pode influenciar as ações tomadas pelo todo, como também a cada indivíduo mudando seus comportamentos e mentalidade.

O líder pode adotar inúmeros comportamentos para influenciar, mas Webber (2009) menciona que essa influência se dá, principalmente, pelo carisma do líder em conseguir adeptos. Isso porque a partir de sua abordagem, ele convence aqueles que estão submissos às suas ordens e os liderados começam a enxergá-lo como alguém em quem se espelhar. Dessa maneira, quando o líder age e mostra que os seus liderados são peças importantes no desenvolver do trabalho, eles também serão capazes de se adaptarem aos conflitos existentes na organização, sabendo distinguir o que se acredita ser o problema e o que verdadeiramente é o problema, e assim obter o sucesso pelo trabalho realizado (Heiftz, 1999). Ademais, o grupo se fortalece e o líder reafirma sua posição, tornando-se mais apto a exercer sua influência entre seus liderados.

Liderar significa bem mais do que ter autoridade é, sobretudo, a capacidade de influenciar a atitude de uma pessoa ou de um grupo para atingir determinados objetivos. Um líder é apoiado quando significa uma referência, ou seja, ser aceito, admirado e respeitado dentro de um grupo que respeita e acredita que esse líder possui conhecimento e competência capazes de auxiliar o desempenho da equipe (Castegnaro & Facin, 2018).

### **3. Estilos de Liderança**

A partir dessa ideia sobre como um estilo influencia o desenvolver das atividades, foi trabalhado os três estilos de liderança mais estimados e recorrentes nas mais distintas formas de organizações, os quais são: Autocrático, Democrático e liberal. Chiavenato (2004, p. 124-125) explica de forma geral esses três estilos de liderança e como estes funcionam de forma bem simplista:

Liderança Autocrática: líder centraliza as decisões e impõe suas ordens ao grupo; Liderança Liberal: o líder delega totalmente as decisões ao grupo e deixa-o completamente à vontade e sem controle algum e; Liderança Democrática: o líder conduz e orienta o grupo e incentiva a participação democrática das pessoas.

A descrição feita pelo autor explica bem o caráter de cada líder e seu comportamento no grupo que exerce liderança. Há desde o líder que impõe todas as decisões, até o líder que as relega ao grupo. A diferença entre esses estilos centra-se na inter-relação do líder e dos liderados e promove uma reflexão no ponto de ação de ambos.

Nogueira (2005) colabora com a visão de Chiavenato ao dizer que o estilo Autocrático é um modelo de imposição, e que por consequência da severidade existente, acaba sendo um estilo de tensão. Os colaboradores podem não ter iniciativa, esperando realizar atividades somente a partir de ordens do líder.

Esse é um estilo que encontra na sociedade contemporânea resistência, pois o conhecimento agora não está apenas nas mãos dos grandes, mas de qualquer pessoa inserida na organização. Esse conhecimento e informações, de acordo com Jacobsen (2006), são socializados e compartilhados, por isso, o estilo Autocrático pode ser insustentável em algumas organizações, uma vez que há base para outros se oporem às decisões intransigentes de um líder.

Já o estilo Democrático, utiliza da comunicação compartilhada, como explica Marinho & Oliveira (2005, p. 23) “Esse estilo é próprio de líderes que acreditam que o modo de

motivar os outros é envolvê-los nas tomadas de decisões e solução de problemas”. Desse modo, percebe-se claramente que esse estilo se difere do autocrático, pois nele todo o grupo tem voz para colaborar nas decisões.

Em acordo com esses autores, Jacobsen (2006) também explica que o conhecimento é algo para ser compartilhado e deve acontecer uma socialização de ideias para a resolução de problemas que venha a existir. Além disso, essa postura pode também motivar a equipe, gerando comprometimento e interesse para melhorar os resultados.

O terceiro estilo de liderança, o liberal, mostra muito pouco a pessoa do líder, dando ênfase às decisões tomadas e delegadas aos liderados, como é esclarecido por Ribeiro (2004) o qual diz existe pouco debate e o líder se limita a mostrar as ferramentas que existem para a realização da ação ou caso seja solicitado para atender a dúvidas da equipe.

Esse é um estilo bem presente nas organizações informais, onde uma relação de hierarquia é pouco desenvolvida. Isso porque se mal administrada uma decisão em conjunto, pode virar uma verdadeira desordem, atrapalhando ações e projetos. Com essa informalidade e insegurança trazida por esse estilo, existem grandes impactos negativos, pois o líder acaba se ausentando das decisões, deixando que o grupo decida por si só. Tal fato acaba acarretando perda de tempo nas decisões que serão muitas vezes atrasadas pelas discussões desnecessárias e que tudo se voltará para o pessoal, e não para o trabalho (Nogueira, 2005). Esse problema pode diminuir o progresso de qualquer organização, uma vez que os liderados ficam dispersos e provavelmente confusos quanto as suas demandas.

As características dos estilos de lideranças apresentados não são estanques, um líder pode oscilar entre sua postura a ser tomada de acordo com a situação que pode enfrentar na organização. Assim, em certos momentos pode se inclinar para um estilo mais autocrático, democrático ou liberal, ou seja, seu estilo pode não ser o mesmo sempre.

#### **4. Escola na formação de líderes**

A escola exerce uma grande influência no aluno para que ele participe na resolução dos problemas da sociedade e em seu melhoramento. Essa ideia é apresentada pela Lei de Diretrizes e Base da Educação ao afirmar que a educação escolar deverá vincular-se ao mundo do trabalho e à prática social (Brasil, 2017, p.8). Nesse sentido, a participação desse aluno na sociedade deve se iniciar no próprio ambiente escolar e quando ele se percebe como

sujeito atuante em seu entorno, também pode influenciar outros alunos, ocasionando uma cadeia de liderança responsável por grandes mudanças. Pode-se entender que é na escola onde estão os líderes em potencial e por isso ela é importante para que a sociedade possa ser contemplada com pessoas que podem melhorá-la.

No entanto, para uma configuração da existência humana individual e grupal (Libâneo, 2010), é necessário que a escola disponha de certas práticas pedagógicas que incentivem a participação do aluno na sociedade desde cedo. Vesentine (2008) sugere que o professor e toda a escola busque um desapego aos livros didáticos e traga os acontecidos passados de uma forma mais dinâmica e que use o livro como apoio. É verdade que o livro didático muitas vezes tem sido usado como a única fonte a qual o professor usa para ministrar aula, mas não se deve dispensá-lo simplesmente. O livro pode ser usado dentro de uma metodologia em que haja debates sobre questões voltadas a sociedade com o objetivo do aluno exercer sua cidadania, buscando melhorias para a realidade do seu povo e entendendo o que é democracia.

Para tanto, o professor precisa se aperfeiçoar e buscar novas formas de ensino através de especializações, leituras individuais e principalmente compreender qual a melhor maneira de ensinar em casa sala, pois cada turma é única e nem sempre a mesma metodologia funciona para todos. Além disso, o mundo vive uma constante mudança, tudo tem de ser adaptado, até pelo fato da realidade das escolas, onde muitas faltam equipamentos de ensino, profissionais com formação adequada e falta interesse por parte dos alunos (Villatorre, 2009). Esses problemas pairam na educação brasileira há muito tempo e dificultam o trabalho do professor quanto efetivação da aprendizagem. Porém, cada profissional deve buscar ir além de da realidade a qual vive, ou seja, o empenho dele diz muito quanto a significação da aprendizagem.

Ianni (2007) também afirma que os professores devem buscar novas práticas pedagógicas para que o ensino acompanhe as novas demandas da atualidade, além de inserir nos mais diferentes contextos e realidades em que a escola e os alunos vivem. Desse modo, a partir dessas transformações ocorridas nos últimos anos, através de um ensino mais dinâmico e flexível as realidades dos alunos, é possível, notar que os jovens têm se tornado mais autônomos, e isso também se deve a um ensino inclusivo, o qual atende desde o estudante com alguma necessidade especial, até o adulto que por motivos diversos precisou sair da escola.

Nesse sentido, pode-se pensar na formação de líderes, não podendo desconsiderar os ambientes em que a liderança pode ser construída, gerada. A escola é um dos lugares mais fecundos para descobrir líderes e para formá-los. Fortalecendo essa ideia, no Art. 35, Inc. II da Lei de Diretrizes e bases- LDB, diz que o aluno tem direito a receber uma preparação que o desenvolva como pessoa humana e ética, e também que ele possa ter autonomia intelectual e pensamento crítico (Brasil, 2018). Essa preparação induz à configuração de um sujeito que pode ser um líder e como tal poderá enfrentar os desafios exteriores à sala de aula.

Desse modo, os incentivos proporcionados pela escola junto ao seu corpo docente, pedagógico e administrativo podem gerar mudanças que serão mais notórias no futuro, quando esse aluno se deparar com a vida. Assim, é de suma importância que haja uma reflexão sobre a educação imposta aos estudantes e como essa educação tem influenciado em suas vidas fora da escola, como ela tem sido responsável pela sua formação de cidadão e corresponsável pela igualdade e decisão dos assuntos que envolvem toda a sociedade.

A escola deve ser um espaço de construção para uma sociedade mais justa, uma sociedade que por vários fatores se encontram bem longe dos centros do saber. As instituições de ensino na sua grande premissa buscam ensinar conteúdo, pois é o que se pede a lei. Mas falta buscar o ensinar a aprender, e esse conhecimento virá se houver um aprofundamento científico sobre essa questão (Libâneo, 2012), ou seja, o aluno deve receber ensinamentos sobre conteúdos, mas também ter o domínio sobre sua própria aprendizagem.

Percebe-se, por meio dessas observações, que a escola tem um papel importante na construção dos sujeitos que interagem na sociedade e acredita-se que a formação de líderes, os quais podem atuar em diversas esferas, inicia-se nela. Não se pode esquecer, no entanto, que muitas escolas têm tratado essa formação de maneira incompleta ou sem sucesso e por isso ainda estamos longe do pódio da educação mundial.

## **5. Metodologia**

Segundo Fonseca (2002), a pesquisa traz à tona um entendimento sobre a realidade que vive uma constante transformação. E através da investigação científica é possível uma análise do presente, como também de uma projeção futura a partir do que está sendo perscrutado. A partir dessa ideia, foi desenvolvida essa pesquisa, cuja finalidade foi investigar como adolescentes de Ensino Médio se apresentam no contexto escolar com aspectos de liderança e qual estilo de liderança eles têm.

Em um primeiro momento, foi feita uma pesquisa bibliográfica acerca do que se diz na literatura sobre o tema liderança, pois segundo Silva (2007, p. 61), a pesquisa bibliográfica “constitui o procedimento básico para os estudos monográficos, pelos quais se busca o domínio do estado da arte sobre determinado tema”. Esse tipo de pesquisa abrange a bibliografia tornada pública do tema estudado, e tem o objetivo de aproximar o pesquisador de assuntos escritos ou pesquisados.

Essa primeira parte da pesquisa durou cerca de três meses, dos meses de maio a julho de 2018, e foram verificados livros, artigos e sites referentes ao tema. A partir da leitura do material bibliográfico, buscou-se apresentar os principais estilos de liderança para que se pudessem atingir os objetivos propostos.

Após a revisão bibliográfica, foi decidido o procedimento técnico dessa pesquisa e sua abordagem, quanto ao primeiro, a pesquisa é de campo, uma vez que “consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente” (Freitas & Prodanov, 2013, p. 59), quanto ao segundo, a pesquisa é qualitativa, pois este tipo não se preocupa com números, mas com a expressão social da organização investigada. Esse tipo de pesquisa busca interpretar acontecimentos através da aceção que as pessoas demonstram (Denzin & Lincoln, 1994), ou seja, leva-se em conta uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, essa relação tem como principais objetivos de questionamentos o processo e o seu conceito.

Em seguida, foi feita a escolha a respeito do local da pesquisa. Então foi escolhida a sede da Escola Estadual Francisco de Sá Cavalcante, localizada na cidade de Paulista, sertão da Paraíba. A instituição teve sua fundação no ano de 1968 pelo então prefeito constitucional, o Sr. Cândido de Assis Queiroga, onde funcionou em seus anos iniciais com turmas de Ensino Fundamental, e ao longo dos anos passou a oferecer o Ensino Médio, a escola funciona apenas com turmas de Ensino Médio regular.

A escola conta com um número de 451 alunos matriculados, funcionando nos três horários de aula, manhã, tarde e noite, em dois prédios distintos. Ela também atende a alunos que se encontram em idades de 14 aos 40 anos. Os alunos de idade mais avançada se encontram matriculados no período da noite, tendo em vista que muitos já exercem alguma profissão.

A terceira parte desta pesquisa foi a escolha da turma que seria utilizada nesse processo metodológico. A princípio foram escolhidos os alunos dos terceiros anos, pois foram

os responsáveis pela mobilização em prol do não fechamento de um dos prédios em que funciona a escola. Através da influência desses, todos os outros alunos aderiram a mobilização ocorrida em março deste ano. A partir de uma observação, que segundo Fagundes (1999), é importante para que haja uma melhor compreensão do que se está sendo investigado, foi percebido que os alunos do terceiro ano “A”, turno manhã, tinham uma propensão maior a serem possíveis líderes. Essa turma conta com um número de 29 alunos, e para que houvesse o conhecimento desses líderes, foram observados os comportamentos em relação a sua participação e suas relações entre si nas aulas de História e Filosofia, respectivamente.

Esse foi o quarto momento da pesquisa e aconteceu no período de duas semanas, dos dias 25 de setembro a 03 de outubro de 2018, atendendo o estudo de quatro aulas semanais. Na primeira semana não houve uma observação com todos os alunos, tendo em vista a evasão destes nas aulas posteriores ao intervalo. Essa evasão foi justificada pelos próprios alunos como sendo por motivos políticos. Em época de período eleitoral, os alunos têm o hábito de faltar aulas para se fazerem presentes nos comitês partidários.

Na semana seguinte, os alunos compareceram às aulas, e a investigação pode ser feita. Nessa semana foi analisado o comportamento dos alunos nas aulas de História e Filosofia a partir de estímulos dos professores, através de questionamentos sobre suas opiniões sobre determinados assuntos, mais especificamente nos debates relacionados a política, escolhas, e a consequência das decisões tomadas. Foi perceptível como alguns alunos se mostravam seguros em suas opiniões, sensatos e influentes em meio a seus colegas.

A partir da observação de como os alunos apresentavam suas opiniões e, de certa forma, influenciava os demais, foi possível enxergar quatro alunos que se encaixam nos estilos de lideranças apontados no referencial teórico deste artigo. Por fim, foi respondido um questionário que segundo Ribeiro (2008), permite a objetivação das perguntas e o seu fácil entendimento. Este foi composto perguntas fechadas em que se mostrou questões referentes ao tema liderança e os estilos de liderança. Foi concluída a quarta parte desta pesquisa no dia 10 de outubro de 2018.

O instrumento de pesquisa se deu através da observação do comportamento dos alunos em sala e de aplicação de questionário. Este foi feito de forma presencial, com 08 questões de

múltipla escolha, e respondidas pelos alunos a fim de obter de maneira objetiva os questionamentos que o trabalho se propôs a realizar.

Os dados coletados foram avaliados e interpretados considerando-se as informações obtidas através da observação e dos questionários, conforme já descrito anteriormente, que demonstraram como se dava a liderança dos alunos. O objetivo com essa aplicação do questionário era analisar a visão do aluno sobre si no que diz respeito a sua forma de lidar com situações de seu contexto escolar. Após a realização da coleta, deu-se sequência ao estudo dos dados colhidos, confrontando os resultados com os pontos teóricos já referenciados, demonstrando as relações entre teoria e prática do objeto estudado.

## **6. Análise dos resultados**

Nesta seção serão apresentados e discutidos os principais resultados obtidos na pesquisa.

### **6.1 análise das observações**

A escola estudada é uma grande incentivadora do aluno como agente de mudança. Nessas duas semanas de observação, além da investigação em sala de aula, foi perceptível que na escola existe alguns projetos que incentivam a cidadania desses estudantes fora da sala de aula. Esses projetos são voltados a literatura, história local e meio ambiente, mas que sempre buscam incentivar uma consciência crítica do educando para tudo a sua volta. O aluno que participa desses projetos tem pontos extras, mas isso não é o suficiente para convencer a participar.

Já nas observações de sala de aula, foram encontradas algumas dificuldades na primeira semana de observação, dentre elas, a ausência dos alunos em sala de aula no período eleitoral. É possível entender que os alunos faltosos se apresentaram engajados nessa área, mas percebeu-se também que esse período é usado, por muitos, como motivo para não assistir aula, simplesmente. No entanto, deve ser considerada a ânsia de alguns em querer participar de movimentos políticos de sua cidade, o que demonstra a atuação cidadã desses alunos.

A primeira aula observada foi a de História, nessa aula percebeu-se uma grande evasão, pois no horário dessa aula se encontravam apenas oito alunos, por isso a observação foi limitada. A aula seguinte observada foi a de Filosofia e nesse dia a presença dos alunos foi

maior, quinze alunos estavam presentes. Nessa aula foi percebido um primeiro líder, um influenciador e mobilizador.

Esse aluno, que no capítulo seguinte será chamado de I líder, antes da aula começar, já mobilizava os seus liderados a não participar da aula do dia seguinte, e de forma bem astuciosa os influenciavam a aderirem às decisões impostas por ele. Este líder, identificado como autocrático, não participa das ações que são incentivadas pela escola, mas sempre exige mudanças e mobilização dos alunos através de suas palavras autoritárias.

Na semana seguinte, houve a participação de todos os alunos em sala, por recomendação da direção, eles assistiram às aulas. E então foi possível a identificação de mais três líderes, os quais foram identificados a partir dos debates ocorridos em sala pelas professoras de História e Filosofia, respectivamente.

Na aula de história foi tratado o tema democracia e foi possível identificar dois líderes (II líder e III líder). Estes líderes se mostraram observadores e cuidadosos a cada opinião dada e com bastante poder de persuasão. Através dos seus posicionamentos, críticas e argumentos, houve um consenso do que seria democracia. É preciso citar que apenas dois dos alunos da turma (liderados) não mudaram suas opiniões.

A partir da exposição dessa aula, foi percebida a autonomia dessa turma através de suas regras de convivências. Cada grupo tem o seu posicionamento e nenhum dos líderes interfere de maneira opressiva, mas de forma cautelosa influencia aos contrários mudar de ideia. Cada líder tem sua maneira de liderar os seus grupos, e os outros líderes respeitam.

Por fim, a última aula observada foi a de Filosofia. Nesta aula foi debatido o Poder da escolha e suas consequências. Com isso, houve o princípio de uma grande discussão, gerada pela escolha política de alguns, sendo acalmada pela falta de argumentação de parte da turma, e os líderes já encontrados se reafirmaram, mas também apareceu um quarto líder (IV líder). Este com um estilo mais liberal demonstra um sarcasmo em seus argumentos, acredita que tudo que é imposto já se encontra errado e por isso se apresenta como um líder que poderia ser descrito como liberal. Além disso, tinha um número de liderados muito maior que os outros líderes encontrados.

Dessa forma, pode-se perceber que nessa observação de duas semanas foram encontrados quatro líderes na turma do Terceiro ano “A”, turno manhã. Isso foi possível a

partir dos comportamentos observados nas aulas de História e Filosofia. Após essa observação, eles foram direcionados a responderem o questionário.

## **6.2 análise do questionário**

A primeira pergunta foi sobre o sexo dos estudantes, três são do sexo masculino (líder I, II e III) e um (IV) do sexo feminino. Por essa demanda, percebe-se que há um número maior de homens como líderes, o que demonstra um poder de influência maior no home, mesmo que o ambiente não seja tão formal. Porém, percebe-se também que os liderados da única líder mulher são homens, um fato curioso que pode demonstrar uma manobra desta estudante em especial.

A segunda pergunta refere-se a faixa etária dos líderes identificados, e todos têm uma idade entre 15 e 20 anos, respectivamente. Essa faixa etária os coloca em igualdade porque isso significa que suas experiências sobre liderança sempre foram com os colegas, e apesar de não constar no questionário, nenhum desses alunos exercem um emprego fora do expediente de aula, então todas as experiências foram construídas em sala.

A terceira pergunta feita diz respeito a quais características mais se pareciam com estes líderes, foi respondido da seguinte forma: os líderes I, II e III, se dizem bons comunicadores. A comunicação é importante para que haja um bom desenvolvimento das atividades, além de que uma boa comunicação diminui riscos de conflitos entre líder e liderados. Os líderes I, II e IV, se caracterizam como confiantes. Este atributo é um dos grandes pontos que caracteriza um líder, pois este precisa demonstrar confiança para gerar uma segurança de sua equipe. E o líder IV, se caracteriza como um bom ouvinte. Saber escutar diz muito a respeito de uma equipe fazendo com que os liderados se sintam parte importante do processo.

A quarta pergunta questionava como eles se comportam nos trabalhos escolares. Foi percebido que: O líder I se comporta de maneira liberal, deixando cada um trabalhar do seu jeito. Esse estilo se caracteriza pela ausência do líder que assiste a tudo, mas que busca se ausentar das decisões tomadas. Já os líderes II, III e IV se comportam como democráticos. Estes buscam sempre escutar a opinião de todos para eles possam se inserir nos processos de tomada de decisão.

A quinta pergunta diz respeito às ações do líder quando algo dá errado em um trabalho, um seminário, por exemplo, percebeu-se que todos os líderes identificados buscariam alternativas para que não houvesse prejuízo para ninguém da equipe. Demonstrando aqui líderes proativos e preocupados com as consequências de decisões tomadas.

A sexta pergunta foi referente a como são enxergados pela turma. Eles responderam da seguinte forma: I e IV são vistos como influenciadores. Uma das principais qualidades em que um líder demonstra é a influência, permitindo que seja visto como uma autoridade e conquistando o respeito de todos. Já os líderes II e III, são vistos pela turma como solucionadores de problemas. Esses são vistos assim por estarem sempre preocupados pelo bem comum de sua equipe, e os seus nomes estão sempre atrelados à responsabilidade.

A sétima pergunta questionava sobre quais as características que são importantes para convencer alguém. Notou-se que o líder I respondeu que autoridade e poder são importantes. Alguns líderes apenas acreditam que poder é o bastante para convencer e em seus discursos são sempre usadas frases que impõe respeito. Os líderes II e IV responderam que persuasão e atitude fazem toda diferença no convencimento. Saber utilizar das palavras para convencer alguém é um estilo de um líder democrático, que através dos seus discursos sobre necessidade acaba gerando um convencimento de alguns grupos. E o líder III respondeu que é importante deixar as pessoas livres para escolher.

Na oitava pergunta foi questionado o que é importante para se convencer alguém. Constatou-se que: o líder I acredita que a superioridade de ideias é importante para convencer alguém. Os líderes II e III responderam que a democracia agrega valor ao pensamento e convence mais. E o líder IV respondeu que não revelar sua opinião é uma grande forma de convencer outros. Nessa última questão o líder I acha que a imposição é o seu diferencial, quando na verdade, muitos nem o segue, e ele não percebe por seu ego. E o Líder IV, acaba seguindo outros líderes e, por conseguinte, os seus liderados também.

Descrita a resposta dos líderes, verificou-se o seguinte sobre esses alunos:

- ✓ Líder I- está mais propenso a ser um líder autocrático, pois em suas respostas quatro delas revelam uma autoridade que este insiste em utilizar. Segundo Chiavenato (2004), esse estilo busca sempre impor suas ideias e opiniões na busca do convencimento;

- ✓ Líderes II e III- mostram-se Líderes democráticos, uma vez que todas as suas atitudes buscam sempre o bem comum. Isso pode ser justificado por Marinho e Oliveira (2005), pois esse tipo de líder buscará sempre motivar os seus através de uma comunicação compartilhada;
- ✓ Líder IV- mostrou-se algumas vezes ser democrático, às vezes autocrático e até liberal. Apesar de esse líder ter o maior número de liderados, ela acaba seguindo outros líderes, por algum motivo, ele não demonstra verdadeiramente sua essência, apenas influencia os seus liderados e estes criaram uma subordinação a esse líder.

A partir das percepções sobre si, constatou-se a presença dos estilos propostos por este artigo. Os sujeitos dessa pesquisa não fazem ideia de sua influência diante de seus colegas, dos líderes encontrados, dois sabem da sua importância diante de causas que envolve o bem comum destes, os outros dois, não apresentam essa consciência, apesar de saber que são influentes dentro da comunidade escolar.

## **7. Considerações Finais**

A partir da revisão feita na literatura, constatou-se que não haviam tantos estudos voltados para o aluno de Ensino Médio como um agente de liderança. Foi possível perceber como em vários âmbitos se encontram estudos em que o líder é algo que gera interesse, mas dentro de escolas isso estava relegado apenas ao professor e diretores como líderes. Nesse sentido, esse estudo traz contribuições à fortuna crítica sobre o tema liderança, uma vez que colocamos em foco o espaço embrionário onde o líder pode se formar. Além disso, contribui também para despertar mais estudos na área educacional sob a direção do aspecto de liderança, procurando enxergar o aluno como um líder em potencial e procurando desenvolver suas habilidades de liderança.

Neste artigo buscou-se investigar os estilos de liderança dos alunos do 3º ano “A” de ensino médio, na cidade de Paulista-PB. A partir da investigação, foram encontrados os três estilos apresentados nessa pesquisa. Também foi perceptível o papel da escola na contribuição para a formação desses sujeitos.

Os líderes encontrados recebem uma formação igual da escola e dos docentes, mas as suas vivências e culturas os diferenciam. O líder autocrático, caracterizado pelo autoritarismo, dificilmente muda de ideia, e os seus liderados o seguem, e apesar de um estilo que tem

perdido lugar na sociedade moderna, muitos sujeitos precisam ser liderados por estes, por insegurança e até comodismo, gerando um possível fanatismo.

Já os líderes democráticos encontrados nessa pesquisa, trazem consigo uma preocupação social, buscando sempre uma melhoria para todos. Esses alunos estão sempre engajados nos projetos que a escola oferece. Eles buscaram convencer a toda comunidade escolar a lutarem por este direito que é uma escola que possa acolher a todos. Confirmando a preocupação pelo bem comum.

E o líder que está inserido no estilo liberal, é representado pela maior parte dos discentes dessa escola. Todos buscam não se envolver em grandes causas, reproduzindo o comportamento dos seus líderes. É possível perceber que esse estilo terá uma propensão a seguir o estilo autocrático em virtude ao comodismo destes.

O modo como a escola Francisco de Sá Cavalcante tem trabalhado com os seus discentes tem propiciado à sociedade líderes que, apesar de estarem em formação, demonstram grande capacidade em liderar. Mesmo não atingindo a todos, por escolha dos próprios, a escola tem trabalhado de forma indireta na formação de líderes democráticos, através de seus projetos e nas aulas que é a principal atividade das instituições de ensino.

A referida Escola Francisco de Sá Cavalcante, por meio de seus professores, busca trazer assuntos que envolvem a sociedade para que os estudantes possam escancarar a sua visão diante de problemas latentes, na tentativa de transformar estes alunos em futuros profissionais responsáveis, e com uma preocupação com assuntos que se voltam ao bem comum.

Dessa forma, percebeu-se uma necessidade de mais estudos nessa área, tendo em vista que muitos adolescentes como estes estão saindo do Ensino Médio e alguns poderão cursar administração, outros serão empresários e outros vão se engajar na política. O início dessa formação de sujeitos autônomos é de grande valia para a sociedade, bem como perceber em quais estilos esses adolescentes estão inseridos.

O estudo foi breve, buscou apenas investigar a percepção dos alunos sobre si como líderes enquanto estudantes do Ensino Médio. Mas esse estudo pode ser aprofundado, pois aqui observou-se apenas os aspectos escolar e sala de aula. No entanto, os estilos encontrados também são moldados além de tudo por suas vidas fora da instituição, e esses são aspectos

importantes na compreensão dos comportamentos da sociedade. Assim, faz-se coerente observar em trabalhos futuros tanto os aspectos sociais na composição do líder na escola, como os aspectos psicológicos na formação desse líder. Tal sugestão pode ampliar as interpretações sobre a origem e constituição da identidade de um líder.

## Referências

- Bennis, W. (2001). *Uma força irresistível*. HSM Management. São Paulo.
- Brasil. *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional* n.º 9.394, de dezembro de 1996. Brasília, 2017.
- Bergamini, C. W. (2000). *Diferenças básicas entre líderes e gerentes*. Núcleo de Pesquisas e Publicações, Série Relatórios de Pesquisas. São Paulo.
- Bosetti, E. & Panimolle, S. A. (1986). *Deus pastor na Bíblia, solidariedade de Deus com o povo*. São Paulo: Paulinas.
- Candeloro, R. (2013). *8 características de um líder de vendas de sucesso*. VendaMais, Curitiba, 229. ed., p. 06-07, maio 2013.
- Castegnaro, I. & Facin, I. S. (2018). *Liderança versus sucesso organizacional*. Unoesc & Ciência - ACSA Joaçaba, v. 9, n. 1, p. 51-60, jan./jun. 2018.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. Edição Compacta. Rio de Janeiro.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1994). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA, US. Sage Publications, Inc.
- Fagundes, A. J. F. M. (1999). *Definição, descrição e registro do comportamento* (12ª ed.). São Paulo.
- Freitas, E.C; Prodanov, C. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale.
- Fonseca, J. J. S. (2002). *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC. Apostila.
- Frazão, D. (2018). *Martin Luther King Ativista Norte Americano*. Disponível em: <[https://www.ebiografia.com/martin\\_luther\\_king/](https://www.ebiografia.com/martin_luther_king/)>. Acesso em: 03 de Dezembro de 2018.
- Heiftz, R. (1999). *Os novos desafios*. HSM Management- Informação e Conhecimento para Gestão Empresarial. São Paulo.
- Hunter, J. C. (2004). *O Monge e o Executivo*; tradução de Maria da Conceição Fornos de Magalhães. – Rio de Janeiro: Sextante.

- Ianni, O. (2007). *A era do globalismo*. 9 ed. Editora Civilização Brasileira. Rio de Janeiro.
- Jacobsen, A. L.; Cruz Junior, J. B., Moretto Neto, L. (2006). *Administração (Introdução a Teorias)*. Florianópolis: SEaD/UFSC.
- Lentz, T. (2007). *Napoleão*. São Paulo: UNESP.
- Libâneo, J. C. (2010). *Pedagogia e pedagogos, para quê?* 12 ed. São Paulo, Cortez.
- Maximiano, A. C. A. (2008). *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Atlas.
- Neves, V. R, Sanna, M. C. (2016). *Conceitos e práticas de ensino e exercício da liderança em Enfermagem*. Revista Brasileira de Enfermagem. Jul/ago; 69 (4). p. 733-740.
- Nogueira, C. A. (2005). *Administração Pública*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Oliveira, J. F. & Marinho, R. M. (2005). *Liderança Uma Questão de Competência*. São Paulo: Saraiva.
- Ribeiro, A. de L. (2010). *Teorias da Administração*. 2. ed. ver. E atualizada – São Paulo: Saraiva.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional*. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Vesentine, J. W. (2008). *Para uma geografia crítica na escola*. São Paulo: Editora Ática.
- Villatorre, A M. (2009). *Didática e Avaliação em Física*. São Paulo: Saraiva.

**Porcentagem de contribuição de cada autor no manuscrito**

Talita Barbosa Fernandes - 40%

Geilma Hipólito Lúcio - 20%

Francisca Rozângela Lopes de Sousa - 20%

Francisco Anderson Mariano da Silva - 20%