

## LIDERANÇA TRANSFORMADORA DO CONSELHO E SUA RELAÇÃO COM O DESEMPENHO DOCENTE

### *LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTIVO Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO DOCENTE*

### *TRANSFORMATIVE BOARD LEADERSHIP AND ITS RELATIONSHIP TO TEACHING PERFORMANCE*

Oscar ROJAS<sup>1</sup>  
Marlenis MARTINEZ<sup>2</sup>  
Genaro MOYANO<sup>3</sup>

**RESUMO:** Objetivo do estudo foi determinar o clima organizacional e sua relação com o desempenho docente das escolas municipais da comuna de Frutillar, Região de Los Lagos-Chile, ano 2021. A metodologia utilizada foi a abordagem quantitativa sob uma investigação do tipo básico com um projeto correlacional não-experimental. A população é constituída por 57 professores que atuam nas referidas instituições. Para fins de amostragem, utilizou-se a amostragem probabilística, tomando-se como amostra a população total. Para a coleta de informações, foi aplicada a técnica de survey e utilizou-se como instrumento um questionário com escala do tipo Likert. Ao mesmo tempo, a validade do instrumento foi formalizada por meio de julgamento de especialistas e confiabilidade pelo Alfa de Cronbach com valor de 0,63; confiabilidade é considerada alta. Concluindo que a equipe gestora deve fortalecer os estilos de liderança para que haja uma efetiva atuação docente na escola.

**PALAVRAS-CHAVE:** Estilo. Liderança. Transformacional. Desempenho. Ensino.

**RESUMEN:** *El estudio tuvo como objetivo determinar el clima organizacional y su relación con el desempeño docente de las escuelas Municipales de la comuna Frutillar, Región de Los Lagos-Chile, año 2021. La metodología manejada fue el enfoque cuantitativo bajo una investigación de tipo básico con un diseño no experimental-correlacional. La población constituida por 57 docentes que laboran en las instituciones antes indicadas. Para efectos de la muestra se utilizó el muestreo probabilístico, tomando como muestra el total de la población. Para la recolección de la información se aplicó la técnica de la encuesta y como instrumento un cuestionario con escalamiento tipo Likert. Al mismo tiempo, la validez del instrumento se formalizó por medio del juicio de expertos y la confiabilidad por el Alpha de Cronbach con un*

<sup>1</sup> Universidade Miguel de Cervantes (UMC), Santiago – Chile. Engenheiro Comercial, Licenciado em Ciências Administrativas. Pós-Doutor em Finanças, Doutorado em Educação. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6739-5559>. E-mail: [oscar.rojas@umcervantesecontinua.cl](mailto:oscar.rojas@umcervantesecontinua.cl)

<sup>2</sup> Universidade Miguel de Cervantes (UMC), Santiago – Chile. Pós-doutorado em Gestão do Conhecimento (Universidade Pedagógica Experimental Libertador). Doutor em Ciências da Educação (Universidade Fermín Toro). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5926-599X>. E-mail: [marlenism3@gmail.com](mailto:marlenism3@gmail.com)

<sup>3</sup> Universidade Miguel de Cervantes (UMC), Santiago – Chile. Mestre em Língua e Cultura. Mestre em Gestão Educacional. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6526-5411>. E-mail: [genaro31@gmail.com](mailto:genaro31@gmail.com)

valor de 0,63; considerándose alta la confiabilidad. Concluyendo que el equipo directivo debe fortalecer los estilos de liderazgo para que en la escuela exista un efectivo desempeño docente.

**PALABRAS CLAVE:** Estilo. Liderazgo. Transformacional. Desempeño. Docente.

**ABSTRACT:** The objective of the study was to determine the organizational climate and its relationship with the teaching performance of the Municipal schools of the Frutillar commune, Los Lagos Region-Chile, year 2021. The methodology used was the quantitative approach under a basic type investigation with a non-experimental-correlational design. The population constituted by 57 teachers who work in the aforementioned institutions. For the purposes of the sample, probabilistic sampling was used, taking the total population as a sample. For the collection of information, the survey technique was applied and a questionnaire with Likert-type scaling was used as an instrument. At the same time, the validity of the instrument was formalized through expert judgment and reliability by Cronbach's Alpha with a value of 0.63; reliability is considered high. Concluding that the management team must strengthen leadership styles so that there is an effective teaching performance in the school.

**KEYWORDS:** Style. Leadership. Transformational. Performance. Teacher.

## Introdução

Mudanças de paradigma na sociedade induziram o surgimento de líderes e estilos de liderança. No entanto, Sánchez, Rodríguez e Willis (2020), argumentaram que esse fenômeno se originou na medida em que os sistemas econômicos evoluíram do coletivismo para o capitalismo, filho da revolução industrial, que trouxe consigo a massificação das empresas, a divisão do trabalho no âmbito da administração científica no início do século XX. Posteriormente, evoluiu levando em conta o lado humanista do trabalhador, quando era necessário que as empresas privadas e públicas funcionassem e se tornassem competitivas.

A competitividade, termo presente hoje em todas as organizações, está associada à produtividade e, nesse sentido, os povos latino-americanos, que precisam desenvolver político, economicamente, social e culturalmente (ROMERO, PERTUZ; OROZCO, 2020) se esforçam para educar seu talento humano, renovar seus currículos e implementar mecanismos que levem ao estabelecimento de escolas produtivas, com vistas a oferecer um serviço de qualidade e é aí que a liderança dos gestores deve desempenhar um papel fundamental na formação de equipes de alto desempenho que levem ao cumprimento de metas, objetivos e propósitos pré-determinados dentro das diretrizes jurídico-políticas estabelecidas no sistema de educação formal (RIVERAS, 2020).

Os líderes têm que motivar os líderes de professores a destacar, nesse sentido, para enfrentar todas as fragilidades educacionais e transformá-las em ações úteis. Nesse sentido,

Hernández e Bautista (2020, p. 25, tradução nossa) mostram que a liderança "é a influência interpessoal exercida em uma situação, direcionada através do processo de comunicação humana para a realização de um ou vários objetivos específicos". Então, os professores devem gerir o conhecimento, não só o que lhes permite conduzir os processos ensino-aprendizagem, mas também aquele que os leva a proceder como administrativo dentro da entidade, levando em conta os componentes intrínsecos e extrínsecos das pessoas que os integram, bem como o contexto em que trabalham.

No que se refere à liderança transformadora, Mendoza, García e Avelar (2020, p. 341, tradução nossa), expressam "a capacidade de transcender seus interesses individuais para seguir os interesses da empresa, consegue aumentar o compromisso organizacional de longo prazo para cumprir a visão da instituição". Pode-se dizer que esse líder transformador é necessário na escola de hoje, portanto, é um gestor que incentiva o trabalho em equipe, que é vital para alcançar objetivos, incentivando-os a superar obstáculos, promovendo coesão em grupo, esforço compartilhado, respeito, tolerância e espírito de compromisso entre os membros.

Nessa ordem de ideias, o desempenho docente é visualizado como a constante competição para originar os resultados esperados, através do uso de recursos físicos e talento humano. Escribano (2018, p. 12, tradução nossa) reflete que o desempenho docente "valoriza a melhoria da qualidade educacional e verifica o trabalho docente. Além disso, o educador tem que forjar, irradiar e refletir na sala de aula como profissional da educação". Ou seja, o professor deve lidar com cenários tecnológicos, planejamento curricular, estratégias pedagógicas que utiliza, os métodos, materiais que executam e a avaliação da aprendizagem em conjunto com as atividades, estratégias e metodologias que concordam com o trabalho docente.

Nesse sentido, no Chile, tem desenhado políticas e reformas curriculares no sistema de educação formal, por isso requer recursos humanos treinados em gestão e liderança para enfrentar os desafios de educar os cidadãos na perspectiva da democracia participativa, a partir do princípio da equidade e da corresponsabilidade. Portanto, dentro da administração educacional, é nomeado o diretor que deve ser um gestor que dirige a instituição e, em virtude de seus comportamentos, exerce uma liderança transformadora, incentivando e motorizando recursos humanos para o cumprimento da missão confiada à escola por meio de professores (CHILE, 2015).

Com base no exposto, é urgente transformar o atual gestor por alguém que possa demonstrar as condições acima indicadas em um líder gerencial, de suas próprias virtudes para fazer o bem nele, outros e na própria organização educacional como uma unidade de e para a mudança institucional. Para isso, Acevedo e Azocar (2020, p. 13, tradução nossa) afirmaram

que em alguns estabelecimentos de ensino no Chile há "ausência de uma liderança transformadora efetiva que induz o bom desempenho docente". A falta de liderança é necessária para motivar a equipe a realizar seu trabalho com qualidade.

O exposto é observado nas escolas municipais da comunidade de Frutillar, região de Los Lagos, uma vez que através de entrevistas não estruturadas é especificado que os diretores exercem uma liderança baseada em seu princípio de autoridade para comandar, deixando de lado o trabalho em equipe, a orientação, supervisão e controle das atividades didáticas realizadas pelos professores.

Os mesmos professores observam que, uma vez estabelecidas as diretrizes gerais, elas são alteradas por outra sem qualquer explicação, alegando, por parte da equipe de gestão, que só era necessário poder avançar nos propósitos emanando do órgão gestor do Ministério da Educação. Tal situação faz com que o pessoal subordinado se torne inseguro quanto ao que fazer e, pior ainda, relutante em fazer o que lhes é pedido. A equipe gerencial não demonstra interesse no talento humano que está no comando, no qual desenvolvem as habilidades para liderar, pois estão sempre colocando obstáculos à formação, treinamento e treinamento dele, por isso é impossível para eles adquirir as habilidades e habilidades, levando em conta suas necessidades e interesses, para fortalecer seu desempenho docente.

### **Liderança Transformadora do Diretor**

A liderança é circunscrita em vários aspectos de um assunto dentro da instituição. No entanto, liderança sem líderes, ou seja, sem os indivíduos que se diferenciam em uma organização por sua personalidade, cordialidade, tomada de decisão, inspiração, comunicação e atitude para alcançar grande sucesso. Nesse sentido, Carrasco *et al.* (2020, p. 243, tradução nossa) afirmaram que a liderança transformadora implica "o líder que lida com pequenos detalhes até conseguir formar valores e sentidos; Ele é um grande explorador, seu propósito é transcender novas abordagens". Como se pode ver, a liderança transformadora está inserida na forma de influenciar, habilidade e habilidade de liderar os membros de uma instituição.

A liderança transformadora, segundo Rojas e Di Fiore (2021, p. 120, tradução nossa) refletiu "para ser eficaz, deve ser uma qualidade pessoal do líder, neste caso, da instituição de ensino, ou seja, líder como fator que dá segurança do ponto de vista psicológico aos membros da organização". Isso deixa claro que os líderes educacionais devem realizar ações que contribuam para o trabalho em equipe, tomada de decisão e comunicação dentro da organização.

Portanto, o desempenho dos gestores é de grande relevância, pois são os garantidores de alcançar os eventos que ocorrem na instituição, sejam ações boas ou deficientes, são responsáveis por atingir as metas e objetivos previstos para que a instituição seja produtiva e competitiva (SALVADOR; SÁNCHEZ, 2018). Além disso, os gestores são uma figura de valor relevante, a principal coluna do centro educacional e conselheiros em toda a gestão pedagógica e administrativa.

A liderança transformadora se expressa no comportamento de um indivíduo que aceita críticas, reconhece que o trabalho em equipe é vital para alcançar objetivos, o que incentiva o grupo a superar obstáculos. Por isso, professores das escolas de Claudio Matte e Vicente Pérez Rosales, comunidade de Frutillar, região de Los Lagos-Chile, devem ser líderes transformadores que articulam uma visão e inspiram seus seguidores.

### **Aspectos Estruturais da Liderança**

A liderança no campo dos centros educacionais é um apoio de grande importância na busca de soluções para os diferentes problemas que surgem no contexto educacional. Por essa razão, a educação deve ser considerada como uma das principais ações para planejar o crescimento econômico, político e social de qualquer país, uma vez que significa para esse objetivo, o aspecto primordial que realmente gera prosperidade de acordo com os propósitos estabelecidos. Assim, permitem alcançar o objetivo coletivo e individual dos alunos em seu comando. Uribe (2016, p. 76, tradução nossa) explicou que a estrutura de liderança é composta por: "comunicação, motivação e tomada de decisão".

*Comunicação:* É um componente relacionado e relevante para permitir o cumprimento de metas ou objetivos em qualquer organização educacional. Portanto, o professor é inegavelmente um líder e deve se apropriar de liderança transformadora para a promoção da comunicação efetiva para trazer à prática competências profissionais, tais como: pensamentos teóricos, habilidades, habilidades e reflexão do fazer educacional, uma pedagogia focada no amor, valores, convivência e uma política de acordo com as necessidades e interesses dos alunos (HIDALGO; ZAMBRANO; PAZMIÑO, 2018).

*Motivação:* Representa um processo ativo onde as pessoas orientam suas atividades para a satisfação das necessidades criadas por um estímulo específico e, quando a alcançam, percebem um conjunto de emoções que são gratificantes. A motivação simboliza um componente relevante dentro da organização, pois faz parte do compromisso, assistência, trabalho colaborativo, estímulo, criação e criatividade de cada um dos trabalhadores que

exercem funções de ensino em um estabelecimento educacional. Agentes envolvidos (GARCÍA; HERNÁNDEZ; GARCÍA, 2018).

*Tomada de Decisão:* Destina-se à seleção de diversas ações para melhorar as funções dos trabalhadores em uma organização. Essas decisões devem ter impacto no alcance das metas e objetivos para a otimização das decisões profissionais tomadas em uma instituição. Juntos, favorece a promoção da harmonia, conformidade, relevância para a organização, equipes de trabalho, eficiência e empoderamento do clima organizacional (MANZANAL, 2017).

## **Desempenho docente**

O desempenho docente é as diversas ações realizadas pelos educadores em sala de aula e incorpora a administração de excelentes relações interpessoais com os alunos, distribuição do processo de aprendizagem, clima escolar, incorporação dos pais ao ambiente escolar. Arias (2017, p. 29) considerou que o desempenho docente é definido quando "o professor cumpre as funções de sua profissão, bem como os fatores que estão relacionados às características próprias e particulares de cada professor levando em conta as relações com seus alunos e o ambiente no processo ensino-aprendizagem". O autor refere-se que o desempenho docente leva às funções inerentes à práxis pedagógica e ao vínculo com as qualidades adequadas e pessoais de cada educador levando em conta as relações interpessoais.

Com efeito, o desempenho docente corresponde diretamente à prática do educador, por isso tem que demonstrar em sala de aula, ou seja, envolve o trabalho de planejamento curricular, as ações didáticas que são utilizadas, os meios e recursos pedagógicos e a avaliação que é realizada. Da mesma forma, representa as atividades, táticas e métodos onde o trabalho do educador é acordado e, portanto, o benefício dos alunos (GONZALES, 2022). Portanto, o professor deve estar disposto a conhecer a missão em relação ao compromisso que tem no estabelecimento educacional. Isso significa a gestão do conhecimento, habilidades, qualidades, atitudes, valores, crenças que pertencem ao desempenho do educador. Isso deve ser aplicado nas escolas em estudo porque o desempenho é essencial para gerar um clima organizacional adequado entre os membros da escola (REYES; PASTRANA, 2021).

Portanto, no ensino o desempenho está imerso na satisfação do trabalho. Representa o aspecto emocional e exclusivo que vem da opinião dos trabalhadores no campo de suas experiências, convivência, que pode ser positiva e negativa do trabalho realizado na organização. satisfação do trabalho, segundo Vallellano (2019, p. 25, tradução nossa)

"globalmente é que ele inclui implicitamente todos os aspectos que são importantes para cada pessoa".

Da mesma forma, o trabalho em equipe, segundo Brutnin (2016, p. 128, tradução nossa) aponta que "o trabalho que é realizado em conjunto, onde os pontos fortes de cada membro são colocados sobre a mesa, no que diz respeito aos seus conhecimentos e habilidades, para estabelecer mecanismos de fácil acesso para alcançar os objetivos, materializando as metas". O que significa que cada professor expõe suas ideias, de forma positiva, para alcançar os propósitos comuns, tendo em vista que as melhores contribuições são feitas, em um sistema de inter-relações fluidas na comunicação assertiva.

Por outro lado, a avaliação está relacionada às modalidades ou qualidades que podem ser mensuráveis e observadas, onde são registradas em registros ou instrumentos que são utilizados no campo pedagógico pelos educadores: A avaliação representa um valor didático-pedagógico relevante, no qual os atributos que valorizam o desempenho do aluno na aprendizagem são imersos. O Arribas (2017, p. 383, tradução nossa) considera que a avaliação é "o processo de coleta, análise e interpretação dos resultados para avaliá-los e que envolve a tomada de decisão". Além disso, trata-se de um processo de recebimento de informações a serem testadas, analisadas e demonstradas, a fim de estimar o comportamento que os alunos têm na aprendizagem; onde o professor busca tomar a melhor decisão com base nos resultados derivados do ensino.

Ao mesmo tempo, na atuação do professor, entra em jogo um conjunto de competências relevantes para exercer uma boa prática, pois se trata dos traços dos alunos, que têm a capacidade de atuar em seu ambiente de trabalho. Caro (2020, p. 36, tradução nossa) considera que as competências "representam diferentes dicotomias: memorização e compreensão, conhecimento e habilidades, teoria e prática. Implica ter conhecimento, grande número de procedimentos e reflexão para sua aplicação, a fim de alcançar a maior eficácia possível".

Esta autora reflete que as competências estão imersas em diferentes formas, ou seja, ela está imersa na aprendizagem, percepção, prática, suposição e experiências com a disposição de um acúmulo de conhecimentos, processos e espaços de reflexão. Além disso, as competências estão de mãos dadas com os elementos curriculares formados pelo conjunto de saberes e valores que acessam um nível educacional de qualidade.



## Metodología

De acordo com o paradigma da pesquisa e o método a ser utilizado, essa pesquisa foi quantitativa. Nesse sentido, Arias (2016, p. 21, tradução nossa), afirma que: "dependendo do modelo quantitativo, trata-se de um nível de pesquisa referente ao grau e profundidade que um fenômeno ou objeto de estudo aborda para mensurá-lo de acordo com a abordagem utilizada pelo pesquisador". Em outras palavras, reflete a amplitude e a profundidade do conhecimento investigativo; por isso, busca medir todos os aspectos que estão localizados no objeto de estudo, a fim de descrevê-los, analisá-los e interpretá-los.

O tipo de pesquisa utilizada neste inquérito foi a pesquisa básica. Segundo Sánchez e Reyes (2015, p. 23, tradução nossa) delineou que: "a pesquisa básica tem o propósito de desenvolver teorias, através da descoberta de princípios amplos ou generalizações". Da mesma forma, a pesquisa foi focada em um nível descritivo, segundo Zumaran (2017). O desenho do estudo foi registrado em pesquisa transeccional não experimental, segundo Hernández, Fernández e Baptista (2016, p. 151, tradução nossa), "eles coletam dados em um único momento, em um único momento. Seu objetivo é descrever variáveis e analisar sua incidência e inter-relação em um determinado momento". O contexto em que os eventos ocorrem é observado sem ter qualquer tipo de manipulação das variáveis.

A população, segundo Hernández, Fernández e Baptista (2016, p. 174, tradução nossa) "é o conjunto de todos os casos que concordam com uma série de especificações". Ou seja, é o conjunto finito ou infinito de elementos com características comuns que estão em um contexto e que podem ser investigados pelos pesquisadores. Assim, a população, no presente estudo, foi constituída por um total de 60 professores das 15 escolas municipais de Frutillar.

Portanto, a amostra obtida por amostragem não probabilística, já que todos participaram da pesquisa. Ou seja, como a população é pequena, não requer um procedimento estatístico, como ressaltam Hernández, Fernández e Baptista (2014, p. 176, tradução nossa), "a escolha dos elementos não depende da probabilidade, mas de causas relacionadas às características da pesquisa ou de quem faz a amostra". Ou seja, a escolha da amostra não atende à probabilidade, não requer procedimentos mecânicos ou aplicação de fórmulas, por isso toda a população foi tomada, ou seja, 60 professores.

Nesse sentido, o levantamento foi utilizado como técnica, investiga a coleta de dados em diversos indivíduos, onde as respostas são de interesse do pesquisador (PALELLA; MARTINS, 2016). O instrumento utilizado foi um questionário, segundo Hernández, Fernández e Baptista (2016, p. 217, tradução nossa) "consiste em um conjunto de perguntas



sobre uma ou mais variáveis a serem medidas". Ou seja, é composta de reagentes ou perguntas que permitem medir as variáveis. Ao mesmo tempo, foi utilizado um questionário de dimensionamento do tipo Likert com cinco alternativas de resposta: Sempre (S), Quase Sempre (CS), Às vezes (AV), Quase nunca (QN) e Nunca (N), Composto por 42 itens: 30 itens para a variável liderança transformadora e 12 itens para a variável de desempenho docente.

Para a validade do instrumento, foi realizado submetendo o instrumento ao julgamento de três (3) peritos, profissionais relacionados ao assunto investigado. Por sua vez, o coeficiente alfa de Cronbach foi utilizado, segundo Hernández, Fernández e Baptista (2016, p. 290, tradução nossa) afirmando que: "O Alfa de Cronbach requer uma única administração do instrumento de medição". Isso significa que o instrumento será aplicado em um único momento e para o qual um fator numérico é calculado.

Conseqüentemente, o procedimento foi focado na análise dos dados envolvidos na gestão dos dados obtidos e contidos em tabelas e gráficos. Assim, uma vez arranjado, seu entendimento começará a ter como única referência o quadro teórico no qual o analista constrói conhecimento sobre o objeto investigado. Assim, após a aplicação do instrumento definitivo à amostra, foram determinadas as frequências e percentuais, representados em tabelas e gráficos por meio do programa Excel 2010, para a interpretação das estatísticas descritivas dos resultados.

## **Resultados**

Os resultados obtidos a partir da aplicação do instrumento aos professores de escolas municipais do Chile. Contemplou itens com várias respostas alternativas: Sempre (S), Quase sempre (CS), Às vezes (AV), Quase nunca (QN) e Nunca (N). Nesse sentido, a análise e interpretação basearam-se nos preceitos teóricos estabelecidos no referencial. Arias (2012, p. 136, tradução nossa) indica que "[...] A análise estatística mais elementar consiste em elaborar uma tabela de distribuição ou percentuais de frequência absoluta e relativa, para gerar um gráfico [...]". Ou seja, a análise representa a medição das informações aplicando as estatísticas das frequências relativas; representando por meio de gráficos de barras ou tortas. Para este estudo, serão utilizadas barras de bar.

Assim, a organização dos dados em tabelas de distribuição de frequências e percentuais, em dados não agrupados, representando este último em gráficos de barras de forma tridimensional, como respondido em torno do conjunto de alternativas. Para efeitos, o tipo de análise utilizada foi a descritiva, baseada na precisão objetiva, sistemática e quântica do fato

em si, dos resultados e da caracterização das bases teóricas e respostas dadas. É assim, produto do trabalho de campo realizado, conforme proposto no quadro metodológico, indicado na concepção da pesquisa.

**Tabela 1** – Estilo de Liderança Transformacional Variável em sua Dimensão Aspectos Estruturais de Liderança para os Indicadores Comunicação, Motivação, Tomada de Decisão e Responsabilidade

Número	Itens	Sempre		Quase Sempre		Alguns vezes		Quase nunca		Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
1	A equipe gestora mantém			6		7	0			28	0
2	Use a motivação					4	5			34	1
3	Participa da tomada de decisão			1		5	7			32	57
4	Mantém a responsabilidade por seus papéis			2	1	9	4			23	41

Fonte: Elaborado pelos autores

Os resultados obtidos na Tabela 1, no item 1, 50% dos entrevistados responderam Nunca a equipe de gestão mantém comunicação efetiva com os professores, 30% Às vezes, 16% Quase Sempre e 3% Quase Nunca. Item 2, 61% indicaram Nunca use motivação para fortalecer o estilo de liderança transformadora, 25% Às vezes, 9% Quase Sempre e 5% Quase Nunca. Por outro lado, o item 3, 41% disseram que nunca mantém a responsabilidade por suas funções de acordo com o estilo de liderança transformadora, 34% Às vezes, 21% Quase Sempre e 3% Quase Nunca. Esses dados nos permitem inferir, os educadores não têm que a equipe de gestão manter uma comunicação eficaz com os professores, eles não têm motivação para fortalecer o estilo de liderança transformadora e eles precisam usar a motivação para fortalecer o estilo de liderança transformadora.

O acima, é apoiado pelo que foi declarado pelo Colmenares (2020, p. 47) afirmando: "os aspectos estruturais da liderança são "comunicação, motivação, tomada de decisão e responsabilidade", o autor lida com quatro formas de estruturação de liderança. Assim, a comunicação consiste na troca de ideias, pensamentos e emoções entre os indivíduos. Enquanto a motivação afeta os trabalhadores com o incentivo, a movimentação, qualidades e forças entre os trabalhadores de uma organização.

**Tabela 2** – Variável de estilo de liderança transformacional em sua dimensão de estilos de liderança para os indicadores: autocrática, Laissez Faire, democrática e transformadora

Número	Itens	Sempre		Quase Sempre		Alguns vezes		Quase nunca		Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
5	O gerente usa o estilo	1	0	8	2	4	3			0	
6	O gerente emprega o estilo de liderança	0	8	6	9	9	4			9	6
7	O gestor emprega o		3	1	0	9	4			1	29
8	O gestor emprega o estilo de		4	0	8	5	7			2	37

Fonte: Elaborado pelos autores

Os dados obtidos na aplicação do instrumento são tabela 2 no item 5, 43% Às vezes o gestor usa o estilo de liderança autocrática na organização, 32% Quase Sempre, 20% Sempre e 5% Quase Nunca. Item 6, 34% indicado Às vezes o gestor usa o estilo de liderança Laissez Faire na organização, 29% Quase Sempre, 18% Sempre e 3% Quase Nunca.

Em relação ao item 7, 34% disseram que às vezes o gestor usa o estilo de liderança democrática na instituição, 29% Nunca, 20% Quase Sempre, 13% Sempre e 5% Quase Nunca. Item 8, 37% refletido Nunca o gestor emprega o estilo de liderança transformadora na instituição, 27% Às vezes, 18% Quase Sempre, 14% Sempre e 3% Quase Nunca.

Os resultados concordam em inferir que os professores usam raramente o estilo de liderança autocrática, o estilo de liderança Laissez Faire e o estilo de liderança democrática na instituição. No entanto, falta o uso da liderança transformadora. Ou seja, a equipe gestora deve fortalecer os estilos de liderança para que haja um desempenho efetivo do ensino na escola.

Nesse sentido, o Trippier (2017, p. 56) afirma que existem quatro tipos de estilos de liderança: autocrático, Laissez Faire, democrático e transformador. Esses estilos permitirão que a organização tenha uma verdadeira liderança. Assim, o estilo autocrático, baseia-se no estilo dominante por parte do líder, ele geralmente toma decisões sem a necessidade da contribuição de seus subordinados e sem a necessidade de justificá-lo. A liderança Laissez-faire, que é aquele líder generoso que não impõe nada ou intervém, portanto permite que cada pessoa aja a seu próprio critério. A liderança democrática consulta os subordinados às ações e decisões propostas.

**Tabela 3** – Desempenho do Professor Variável em sua Dimensão Formas de Desempenho para o Ambiente de Trabalho indicador, Satisfação do Trabalho, Autoestima e Trabalho em Equipe

Número	Itens	Sempre		Quase Sempre		Alguns vezes		Quase nunca		Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
9	O gestor promove		9	4	4	5			26	6	
10	Um ambiente de trabalho	1	8	1	0	6	9		6	0	
11	O gerente		6	6	3	3			29	52	
12	O gestor incentiva		6	3	6				35	62	

Fonte: Elaborado pelos autores

Os resultados obtidos na Tabela 3 no item 9, 46% indicaram que o gestor nunca promove um ambiente de trabalho favorável na escola, 25% Às vezes, 14% Quase Sempre, 9% Sempre e 5% Quase Nunca. Item 10, 38% Sempre considere que um ambiente de trabalho eficaz na instituição leva à satisfação do professor, 29% Às vezes, 20% Quase Sempre, 10% Nunca e 3% Quase Nunca. Por outro lado, no item 11, 52% revelaram nunca o gestor fomenta a autoestima entre os professores, 23% Às vezes, 16% Quase Sempre, 6% Sempre e 3% Quase Nunca. Item 12, 62% O gestor nunca incentiva o trabalho em equipe entre os professores, 16% Às vezes, 13% Quase Sempre, 6% Sempre e 3% Quase Nunca.

Esses dados inferem que os educadores achavam que o gestor não tem condições de promover um ambiente de trabalho favorável aos membros da instituição. No entanto, eles acreditam que um ambiente de trabalho eficaz na escola leva à satisfação dos professores. Da mesma forma, eles expressaram que a gestão carece da promoção da autoestima entre os professores; nem incentiva o trabalho em equipe entre os profissionais de ensino.

O acima, é apoiado pelas abordagens da Farias *et al.* (2021) explica que o ambiente de trabalho e a satisfação no trabalho, referem-se à atividade geral do indivíduo em relação ao seu trabalho, isso significa que uma pessoa com grande satisfação com o trabalho tem uma atitude positiva. Portanto, o ambiente e a satisfação do professor são predeterminados pelo comportamento assumido pelos atores em termos de participação no exercício da lição de casa, amizade, cooperação, respeito, sinceridade, saúde física, metal, liderança, estilo de comunicação, sistema de resposta, estilo de gestão, absenteísmo, rotação, responsabilidade no cumprimento das horas de trabalho, tempo de serviço na educação, entre outros.

**Tabela 4** – Desempenho do Ensino Variável em sua Teoria de Desempenho da Dimensão, Meta de Indicadores e Expectativas

Número	Itens	Sempre		Quase Sempre		Alguns vezes		Quase nunca		Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
13	O gerente usa a definição				1	7	0			26	6
14	O gestor usa as expectativas				3	5	7			25	5

Fonte: Elaborado pelos autores

Na Tabela 4, no item 13, 46% indicaram Nunca o gestor usa a definição de metas para melhorar o desempenho do professor, 30% Às vezes, 11% Quase Sempre, 7% Sempre e 5% Quase Nunca. Item 14, 45% disse Nunca o gestor usa as expectativas para melhorar o desempenho do professor, 27% Às vezes, 13% Quase Sempre, 8% Quase Nunca e 7% Sempre. Esses resultados inferem que os professores sentiram que os gestores não têm o uso de metas para melhorar o desempenho dos professores.

Da mesma forma, consideram que a equipe gestora merece o uso das expectativas para melhoria de desempenho. É importante ressaltar que as expectativas são fundamentais para o desenvolvimento da organização, razão pela qual é acordado que os trabalhadores aumentam a produtividade por meio de metas e expectativas; influenciando a eficácia do desempenho do trabalho do professor.

Nesta ordem e direção, Drucker (2013) explica a definição de metas e diz ao professor o que precisa ser feito e quanto esforço precisará ser desenvolvido. A convicção apoia fortemente o valor das metas, para enfatizá-la melhor, pode-se dizer que metas específicas melhoram o desempenho; que metas difíceis, quando aceitas, resultam em maior desempenho do que metas fáceis; e esse feedback leva a um desempenho maior.

## Discussão

Falta aos educadores que a equipe gestora mantenha uma comunicação eficaz com os professores, faltam aplicar motivação para fortalecer o estilo de liderança transformadora, e precisam usar a motivação para fortalecer o estilo de liderança transformadora. Os professores raramente usam o estilo de liderança autocrática, o estilo de liderança Laissez Faire, e o estilo de liderança democrática na instituição. No entanto, falta o uso da liderança transformadora.

Ou seja, a equipe gestora deve fortalecer os estilos de liderança para que haja um desempenho efetivo do ensino na escola.

Os educadores disseram que falta ao gestor promover um ambiente de trabalho favorável aos membros da instituição. No entanto, eles acham que um ambiente de trabalho eficaz na escola leva à satisfação dos professores. Da mesma forma, eles expressaram que a gestão carece da promoção da autoestima entre os professores; nem incentiva o trabalho em equipe entre os profissionais de ensino.

A equipe gestora merece o uso das expectativas para a melhoria de desempenho. É importante ressaltar que as expectativas são fundamentais para o desenvolvimento da organização, razão pela qual é acordado que os trabalhadores aumentam a produtividade por meio de metas e expectativas; influenciando a eficácia do desempenho do trabalho do professor. Os professores consideram que possuir pouco suas funções acadêmicas lhes permite executar a eficácia do desempenho docente. Da mesma forma, eles acham que a equipe gestora carece de promover a formação de professores na melhoria do desempenho, também precisa aplicar a avaliação para medir o desempenho.

O objetivo de analisar os elementos que intervêm no estilo de liderança transformadora do diretor e no fortalecimento do desempenho docente, é necessário que, se houver uma incidência do gestor, seja um líder, no qual promove um trabalho organizado, de cooperação mútua, fomenta um sistema de valores, uma cultura dos momentos históricos da escola e a busca pelo desenvolvimento dos coletivos. A liderança afeta a definição de uma gestão educacional de qualidade não é um conceito neutro, é um conceito ideológico que localiza uma perspectiva específica, onde observa a realidade do contexto. Os atores se destacam em suas áreas profissionais, dentro e fora da organização, pela motivação que mantêm, bem como seu brilho para a aplicação visionária, de estratégias com mudanças observáveis que atingem o ambiente com afetividade, vontade da equipe e com a sua própria.

Consequentemente, a liderança transformadora de mãos dadas com o desempenho do professor depende de pessoas com objetivos claros, desenvolvimento de autoestima, automotivação, disposição atitudinal, compromisso com o desenvolvimento da escola como organização inteligente, desenvolvimento de talentos organizacionais, comunicação como base de compreensão entre professores e criação de ambientes de participação. Da mesma forma, que o diretor recompense os esforços do trabalho docente com recompensas justas e oportunas, que os gestores facilitem ou criem os meios e condições favoráveis para que ele possa implantar, favoravelmente, um trabalho de otimismo, sincero, aberto, democrático e motivador.

## REFERÊNCIAS

- ACEVEDO, B.; AZOCAR, N. **Percepción de los docentes acerca de los elementos motivacionales que afectan la tarea docente y su posible vinculación con el clima laboral**. 2020. Tese (Grado) – Universidad de Concepción, Concepción, Chile, 2020. Disponível em: <http://repositoriodigital.ucsc.cl/handle/25022009/2206>. Acesso em: 15 jan. 2022.
- ARIAS, C. **Desempeño docente, calidad educativa y comprensión lectora en estudiantes de primaria de la institución educativa 20188**. 2017. Tese (Magíster) – Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú, 2017. Disponível em: [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/5179/Arias\\_CCL.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/5179/Arias_CCL.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 10 jun. 2021.
- ARIAS, F. **El proyecto de investigación**. 6. ed. Caracas: Editorial Episteme, 2012. ISBN: 980-07-8529-9.
- ARIAS, F. **El proyecto de investigación: guía para su elaboración**. 7. ed. Caracas: Editorial Episteme, 2016. ISBN: 980-07-3868-1.
- ARRIBAS, J. La evaluación de los aprendizajes. Problemas y soluciones. **Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado**, v. 21, n. 4, p. 381-404, set./dez. 2017. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/567/56754639020.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2021.
- BRUTNIN, P. **Satisfacción laboral**. 4. ed. Barcelona: Planeta, 2016.
- CARO, P. **Prácticas pedagógicas en el proceso de adquisición y desarrollo de competencias básicas en estudiantes de la provincia de Concepción**. 2020. Tesis (Doctoral) – Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona, España, 2020. Disponível em: <https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/671060/pacq1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 10 jun. 2021.
- COLMENARES, T. **Liderazgo transformacional**. 5. ed. España: Espasa. 2020.
- CARRASCO, O. *et al.* El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista. **Sophia, Colección de Filosofía de la Educación**, v. 28, n. 1, p. 237-262, 2020. Disponível em: <https://sophia.ups.edu.ec/index.php/sophia/article/view/28.2020.09>. Acesso em: 10 jun. 2021.
- CHILE. Ministerio De Educación de Chile. **Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar**. Santiago: MINEDUC, 2015. Disponível em: [https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE\\_2015.pdf](https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE_2015.pdf). Acesso em: 10 jun. 2022.
- DRUCKER, P. **Liderazgo**. 2. ed. Buenos Aires: Limusa, 2013.
- ESCRIBANO, E. El desempeño del docente como factor asociado a la calidad educativa en América Latina. **Revista Educación**, v. 42, n. 2, 2018. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44055139021>. Acesso em: 10 jun. 2021.
- FARIAS, A. *et al.* El Ambiente de Trabajo y su Influencia en la Satisfacción Laboral como Prevención del Estrés en los Empleados. **Revista Científica Dominio de las Ciencias**, v. 7, n.



4, p. 586-601, Dic. 2021. Disponible em:  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8384030.pdf>. Acceso em: 10 feb. 2022.

GARCÍA, A.; HERNÁNDEZ, M.; GARCÍA, J. **Clima organizacional**. 5. ed. México: Editorial Mc Graw Hill, 2018.

GONZALES, R. Desempeño docente y logro de aprendizajes en estudiantes universitarios. **Revista Innova Educación**, v. 4, n. 2, p. 25-44, 2022. Disponible em:  
<https://revistainnovaeducacion.com/index.php/rie/article/view/379>. Acceso em: 10 jun. 2022.

HERNÁNDEZ, A.; BAUTISTA, G. Tipos de Liderazgo en el contexto Escolar. **Vida Científica Boletín Científico de la Escuela Preparatoria No. 4**, v. 8, n. 16, p. 1-3, 2020. Disponible em: <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa4/article/view/6119>. Acceso em: 10 jun. 2022.

HERNÁNDEZ, S.; FERNÁNDEZ, C.; BAPTISTA, P. **Metodología de la investigación**. 5. ed. México: McGraw Hill, 2016. ISBN: 978-607-15-0291-9.

HIDALGO, M.; ZAMBRANO, M. Y.; PAZMIÑO, V. Incidencia del manejo adecuado de comunicación en el desarrollo de liderazgo efectivo, en los procesos de la Uleam extensión Bahía de Caráquez. **Didáctica y Educación**, v. 9, n. 3, jul./set. 2018. Disponible em:  
<https://revistas.ult.edu.cu/index.php/didascalia/article/view/781>. Acceso em: 10 jun. 2022.

MANZANAL, M. **Los factores racionales y heurísticos en la toma de decisiones del empresario PyME**. 2017. Tese (Doctoral) – Universidad Nacional del Sur, Bahía Blanca, Argentina, 2017. Disponible em:  
[https://repositoriodigital.uns.edu.ar/bitstream/handle/123456789/3403/Tesis%20Doctoral\\_MANZANAL%20Melisa.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositoriodigital.uns.edu.ar/bitstream/handle/123456789/3403/Tesis%20Doctoral_MANZANAL%20Melisa.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acceso em: 10 jun. 2022.

MENDOZA, M.; GARCÍA, J.; AVELAR, L. **El Liderazgo Transformacional: Una revisión de literatura**. México, Chetumal, Quintana Roo: Academia Journals, 2020. Disponible em:  
<https://static1.squarespace.com/static/55564587e4b0d1d3fb1eda6b/t/5ed6c350fcb0f93795c39a35/1591133020898/Tomo+04+-+Participaci%C3%B3n+eficaz+de+la+educaci%C3%B3n+superior+-+AJ+Chetumal+2020.pdf>. Acceso em: 10 jun. 2022.

PALELLA, S.; MARTINS, F. **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. 3. ed. Caracas: FEDEUPEL, 2016.

REYES, F.; PASTRANA, A. Factores de desempeño docente y calidad en las universidades públicas de México. **Revista Gestión de las Personas y Tecnología**, v. 14, n. 14, 2021. Disponible em: [https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-56932021000200001&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-56932021000200001&script=sci_arttext). Acceso em: 10 jun. 2022.

RIVERAS, J. **La influencia del liderazgo del director en la construcción de una cultura organizativa orientada a la innovación de las escuelas**. 2020. Tesis (Doctoral) – Universidad de Autónoma de Barcelona, Barcelona, España, 2020. Disponible em:  
<https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/672024/jcrl1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acceso em: 10 jun. 2022.

ROJAS., H. Y DI FIORE, S. Liderazgo transformacional para consolidar la responsabilidad social en instituciones educativas. **Informes Psicológicos**, v. 21, n. 1, p. 117-131, 2021.

Disponível em:

<https://revistas.upb.edu.co/index.php/informespsicologicos/article/view/6954/6524>. Acesso em: 10 jun. 2022.

ROMERO, D.; PERTUZ, V.; OROZCO, E. Factores determinantes de competitividad e integración organizacional: Revisión sistemática exploratoria. **Información Tecnológica**, v. 31, n. 5, p. 21-32, 2020. Disponível em:

[https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-07642020000500021](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642020000500021). Acesso em: 10 jun. 2022.

SALVADOR, E.; SÁNCHEZ, J. Liderazgo de los directivos y compromiso organizacional Docente. **Revista de Investigaciones Altoandinas**, v. 20, n. 1, p. 115-124, 2018. Disponível em: <http://www.scielo.org.pe/pdf/ria/v20n1/a11v20n1.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2022.

SÁNCHEZ, Á.; RODRÍGUEZ, R.; WILLIS, G. Efectos de la actividad económica sobre el individualismo colectivismo. **Escritos de Psicología**, v. 13, n. 1, p. 1-12, jan./jun. 2020.

Disponível em: <https://scielo.isciii.es/pdf/ep/v13n1/1989-3809-ep-13-01-00001.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2022.

SÁNCHEZ, H.; REYES, C. **Metodología y diseños en la investigación científica**. 5. ed. Lima: Business Support Aneth SRL, 2015.

TRIPPIER, R. **Liderazgo transformacional**. 3. ed. Mc Graw Hill editors, 2017.

URIBE, A. **Liderazgo transformacional**. México: Mc Graw Hill, 2016.

VALLELLANO, M. **La satisfacción laboral en profesiones asistenciales: De la investigación comparativa en Trabajo Social a una propuesta de intervención**. 2019. Tese (Doctoral) – Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España, 2019. Disponível em: <https://eprints.ucm.es/59695/1/T41873.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2022.

ZUMARAN, O. **Estadística para la investigación**. Perú: Futura editores, 2017.

### Como referenciar este artigo

ROJAS, O.; MARTINEZ, M.; MOYANO, G. Liderança transformadora do conselho e sua relação com o desempenho docente. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 17, n. 4, p. 2954-2971, out./dez. 2022. e-ISSN: 1982-5587. DOI: <https://doi.org/10.21723/riaee.v17i4.17498>.

**Submetido em:** 18/11/2021

**Revisões requeridas em:** 07/03/2022

**Aprovado em:** 25/09/2022

**Publicado em:** 30/12/2022

**Processamento e edição: Editora Ibero-Americana de Educação.**  
Correção, formatação, normalização e tradução.

