



IV Congresso Sudeste de Ciências do Esporte
XII Congresso Espírito-Santense de Educação Física



Vitória, ES - 18 a 21 de setembro de 2012

EDUCAÇÃO FÍSICA, IDENTIDADES E CAMPOS DE ATUAÇÃO.

ISSN 2179-8141

**ESTILOS DE LIDERANÇA DE PROFESSORES DE EDUCAÇÃO FÍSICA
DE CATAGUASES-MG**

1 Márcia Mendes Gouvêa;
2 Cláudia C. Mendes Rocha;
3 Bernardo Minelli Rodrigues

RESUMO

O objetivo deste estudo foi verificar estilos de liderança de professores de educação física da rede municipal de ensino de Cataguases- MG. Utilizou-se o instrumento adaptado LSS- Escala de Liderança para Esportes, desenvolvido por Chelladurai e Sallen (1978). A amostra foi composta por 55 alunos da rede pública municipal de ensino (7º ano do ensino fundamental) sendo 32 alunos do sexo masculino e 23 do sexo feminino. O resultado encontrado aponta que, o estilo de liderança mais utilizado é o Feedback Positivo, seguido pelo Treinamento, Democrático, Apoio Social e Autocrático.

Palavras chaves: liderança, estilos de liderança, professor de Educação Física

1 - INTRODUÇÃO

A educação brasileira supera o enfoque limitado de administração, a partir do entendimento de que os problemas educacionais são complexos, em vista do que demandam visão global e abrangente, assim como ação articulada, dinâmica e participativa (BERNARD, 2007).

Para Becker Junior (2000), a liderança é uma relação de interação entre a personalidade do indivíduo e a situação vivida, uma vez que toda situação requer talentos especiais para enfrentá-la e resolver os problemas que surgem dela.

Fiedler e Chemers (1981) apontam o surgimento da primeira investigação empírica aproximadamente por volta do ano de 1904 em função da I Guerra Mundial e motivada pela busca de otimizar a seleção de pessoas de comando com alto nível de eficiência para o alcance dos objetivos militares.

Em termos gerais, o líder é a pessoa que, em dado tempo e lugar, por suas ações, modifica, orienta, dirige ou controla atitudes, ações e comportamento social de um ou mais adeptos ou seguidores (LACOMBE, 2006).

- 1- Licenciada em Educação Física pela Faculdade Sudamérica Cataguases.
- 2- Professora do curso de Educação Física da Faculdade Sudamérica Cataguases; Mestre em Psicologia do Desporto, FMH- Universidade Técnica de Lisboa.



IV Congresso Sudeste de Ciências do Esporte
XII Congresso Espírito-Santense de Educação Física



Vitória, ES - 18 a 21 de setembro de 2012

EDUCAÇÃO FÍSICA, IDENTIDADES E CAMPOS DE ATUAÇÃO.

ISSN 2179-8141

3- Professor do curso de Educação Física da Faculdade Sudamérica Cataguases; Professor do curso de Educação Física do Instituto Superior de Educação do Município de Itaperuna-RJ; Mestre em Ciências da Motricidade Humana, UCB-RJ- Universidade Castelo Branco.

O professor ao liderar uma equipe deve tentar maximizar o seu grau de influência sobre o grupo de trabalho, utilizando para o efeito a experiência acumulada, os conhecimentos adquiridos e a capacidade que possui para lidar e aceitar os que com ele treinam (FAYOL, 2002).

O professor de Educação Física deve estar ciente de suas responsabilidades como docente perante seus alunos, a direção da escola, aos conteúdos a serem trabalhados e, principalmente no ambiente em que está inserido, isto é, o bom docente conhece a dimensão e o alcance do seu saber, conhece as suas implicações e o rumo que o mesmo pode tomar (CHIAVENATO, 2002).

Objetivamos prioritariamente com esta investigação, verificar os estilos de liderança dos professores de educação física em atuação na rede municipal de ensino de Cataguases- MG e somando-se a este, identificar as formas de atuação de um líder e as características dos professores no conceito de liderança e analisar o perfil de liderança mais aplicado nas escolas.

O interesse em desenvolver este estudo surgiu ao verificarmos evasão e desinteresse por parte de alunos pelas aulas de Educação Física escolar e também por sabermos da importância de se exercer a Liderança de forma eficaz a um grupo que almeja atingir objetivos.

Utilizamos para este estudo o teste para avaliar o perfil de liderança dos professores de Educação Física, versão adaptada do instrumento LSS- Escala de Liderança para Esportes, desenvolvido por Chelladurai e Sallen (1978) e adaptado a língua portuguesa por Serpa et al. (1989). Quanto aos procedimentos, o mesmo foi conduzido através de pesquisa bibliográfica, qualitativa e quantitativa.

Entendemos que os docentes podem apresentar inúmeros pontos importantes para exercer seu espírito de liderança durante a carreira profissional. A partir desta análise, consideramos que não basta levar em conta o saber teórico e desenvolver as habilidades “práticas”. É preciso também querer aprender, dispor-se a “correr riscos” e desejar estabelecer diálogos afetivos para se obter uma liderança efetiva.

DESENVOLVIMENTO

Em visão acerca do termo Liderança, Pires (1999) declara existir um consenso de que liderança é a capacidade intrínseca de alguém ser capaz de influenciar, quer voluntária quer involuntariamente, quer direta ou indiretamente a vida dos terceiros.

As decisões nos diversos setores da sociedade vêm sendo tomadas tradicionalmente com base em apenas um ou dois critérios, geralmente o econômico



IV Congresso Sudeste de Ciências do Esporte XII Congresso Espírito-Santense de Educação Física

Vitória, ES - 18 a 21 de setembro de 2012



EDUCAÇÃO FÍSICA, IDENTIDADES E CAMPOS DE ATUAÇÃO.

ISSN 2179-8141

e ou financeiro, através de técnicas monocritérios como, por exemplo, as de otimização da pesquisa operacional (PAES, 2002).

Através de técnicas monocritérios é possível levar em consideração a presença e a importância de fatores subjetivos, sejam eles quantificáveis ou não, conduzindo muitas vezes a escolha de uma alternativa que não seria a mais adequada para atender as prioridades sócio-econômicas essenciais de uma comunidade. Do mesmo lado em contrapartida, as escolas começaram a ter preocupações administrativas muito mais profundas, ao longo das últimas duas ou três décadas, uma grande preocupação em melhorar a gestão da escola quanto a estrutura, instituição e resultado, dando ao professor uma estrutura melhor para liderança (DAÓLIO, 2003).

O objetivo da tomada de decisão multicritério, atualmente, é identificar e selecionar o melhor curso de ação, quando se depara com um problema de decisão complexo que envolve objetivos múltiplos e até certo ponto conflitantes (WOOLFOLK, 2000).

Esta nova forma de encarar que o líder tem para tomada de decisão permite a consideração de diversos fatores relevantes que possibilitam uma análise mais detalhada das vantagens e desvantagens dos alternativos cursos de ação de um sistema. Dentre estes fatores, pode-se destacar os grupos envolvidos na tomada de decisão, bem como os interesses e critérios que movem cada um deles (KOBAL, 1996).

Hersey e Blanchard (1986) ressaltam que as pessoas estão sujeitas, por fatores internos e externos à organização, a regredir em seu nível de maturidade. Neste caso, o líder deve reavaliar a maturidade do subordinado, voltando ao estilo de liderança adequado, a fim de fornecer-lhe apoio sócio-emocional e direção apropriados.

Os líderes devem estar constantemente atentos as situações de regressão alcançadas, onde, será tão mais dispendioso quanto o tempo decorrido entre a regressão e a efetiva intervenção de apoio.

Partindo do princípio que a eficácia do líder reside na sua capacidade de responder ou ajustar-se a determinada situação e considerando os estudos já realizados, resume-se que as pessoas podem nascer com algumas características que, se trabalhadas adequadamente, tendo consigo outras pessoas que também estejam buscando um determinado objetivo, fazendo com que o mesmo seja comum, buscando satisfazer uma necessidade e, sendo flexível nas tomadas de decisões que resultarão em mais ações, forma-se uma cadeia onde, acredita-se que a liderança possa e deva ser eficaz (MURRAY, 1978).

TEORIA DE ESTILOS DE LIDERANÇA

Na teoria da administração científica ou clássica, a função do líder era, obviamente, a de estabelecer e fazer cumprir critérios de desempenho para atender aos objetivos da organização. O líder concentrava-se nas necessidades da organização, e não nas da pessoa (HERSEY e BLANCHARD, 1986).



IV Congresso Sudeste de Ciências do Esporte XII Congresso Espírito-Santense de Educação Física

Vitória, ES - 18 a 21 de setembro de 2012



EDUCAÇÃO FÍSICA, IDENTIDADES E CAMPOS DE ATUAÇÃO.

ISSN 2179-8141

Os numerosos líderes convencionais trabalham – e muito, quase sempre demasiado – administrando hierarquias, recursos e números, enquanto que os escassos líderes pós convencionais – os autênticos líderes – têm o especial valor de pensar de forma diferente, de decidir desenvolver-se como pessoas, de libertar energia criativa nos seus colaboradores, de contribuir para a criação de uma sociedade mais solidária e de criar espaços de diálogo para a verdadeira construção de valores partilhados (GARCÍA, 2005).

Determinados estilos têm necessariamente impactos sobre vários resultados em algumas situações, porém não em outras, onde aumentaram as variáveis a serem estudadas. Eles começaram a valorizar a ação do liderado, o aspecto motivacional e o ambiente em si, como elementos cruciais dentro do processo todo da liderança. Nas teorias mais modernas sobre a liderança, tenta-se, a partir de esquemas pré-estabelecidos, encaixar estilos, baseando-se na observação real das características da personalidade ou no comportamento do dia-a-dia (WINTERSTEIN, 2003).

A teoria das relações humanas tem suas origens nos Estados Unidos, como resultado das experiências de Elton Mayo, denominadas Experiências de Hawthorne. Originaram-se quando Mayo percebeu a necessidade de tornar a administração mais humana e democrática e quando as ciências humanas influenciaram as organizações.

De acordo com Chiavenato (1992), a Teoria das Relações Humanas constatou a influência da liderança sobre o comportamento das pessoas. Existem três principais teorias sobre a liderança:

- Traços da personalidade. Segundo esta teoria, já desacreditada, o líder possuiria características marcantes de personalidade que o qualificariam para a função.
- Estilos de liderança. Esta teoria aponta quatro estilos de liderança: autocrática, democrática situacional e liberal.
- Situações de liderança. Nesta teoria o líder pode assumir diferentes padrões de liderança de acordo com a situação e para cada um dos membros da sua equipe.

A liderança nos negócios e na educação tem cada vez mais pontos em comum. As escolas começam a descobrir que as novas idéias, a criação e partilha de conhecimento são essenciais para resolver os problemas de ensino aprendizagem numa sociedade em rápida mudança. E, por seu turno, as escolas podem aprender a partir da forma como as melhores empresas inovam e obtêm resultados (FULLAN, 2003).

De acordo com Weinberg e Gould (2001), a principal teoria que explica a liderança por meio de estilos de comportamento, sem se preocupar com características de personalidade são as que se referem a quatro estilos de liderança: autocrática, democrática e situacional e liberal.

Na **Liderança autocrática** o líder é focado apenas nas tarefas. Este tipo de liderança também é chamado de liderança autoritária ou diretiva. O líder toma decisões individuais, desconsiderando a opinião dos liderados. O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, de modo imprevisível para o



IV Congresso Sudeste de Ciências do Esporte
XII Congresso Espírito-Santense de Educação Física

Vitória, ES - 18 a 21 de setembro de 2012



EDUCAÇÃO FÍSICA, IDENTIDADES E CAMPOS DE ATUAÇÃO.

ISSN 2179-8141

grupo. Além da tarefa que cada um deve executar, o líder determina ainda qual o seu companheiro de trabalho. O líder é dominador e pessoal nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro (CHELLADURAI, 1990).

Nesta liderança o comportamento dos grupos tende a mostrar forte tensão, frustração e, sobretudo, agressividade, de um lado, e, de outro, nenhuma espontaneidade nem iniciativa, nem formação de grupos de amizade. Embora aparentemente possam gostar das tarefas, não demonstram satisfação com relação à situação (BANDURA, 1986).

A **Liderança Democrática**, chamada ainda de liderança participativa ou consultiva, este tipo de liderança é voltado para as pessoas e há participação dos liderados no processo decisório. Aqui as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder. O próprio grupo esboça as providências para atingir o alvo solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com o debate (ANDREOLLA, 1992).

De acordo com Samulski (1992) neste estilo de liderança, a divisão das tarefas fica ao critério do próprio grupo e cada membro pode escolher os seus próprios companheiros de trabalho. O líder procura ser um membro normal do grupo, ele é objetivo e limita-se aos fatos nas suas críticas e elogios. Ocorre formação de grupos de amizade e de relacionamentos cordiais entre as pessoas. Líder e subordinados tendem a desenvolver comunicações espontâneas, francas e cordiais. O trabalho tende a manter um ritmo suave e seguro sem alterações mesmo quando o líder se ausenta. Há um nítido sentido de responsabilidade e comprometimento pessoal.

A **Liderança liberal** ou Laissez faire, que é a contração da expressão em língua francesa *laissez faire, laissez aller, laissez passer*, que significa literalmente "deixai fazer, deixai ir, deixai passar".

Neste tipo de liderança as pessoas tem mais liberdade na execução dos seus projetos, indicando possivelmente uma equipe madura, auto dirigida e que não necessita de supervisão constante (LANDERS e LOY, 1972).

A Liderança liberal também pode ser indício de uma liderança negligente e fraca, onde o líder deixa passar falhas e erros sem corrigi-los. Embora a atividade dos grupos seja intensa, a produção tende a ser medíocre. As tarefas se desenvolvem ao acaso, com muitas oscilações perdendo-se muito tempo com discussões mais voltadas para motivos pessoais do que relacionadas com o trabalho em si (BRAWLEY; CARRON; WIDMEYER, 1987).

Baseados em observações acerca da eficácia dos estilos de liderança, Hersey e Blanchard (1986) pesquisadores do *Center of Leadership Studies*, Califórnia, EUA, desenvolveram o modelo da **Liderança Situacional**, o qual parte da premissa de que a liderança eficaz é uma função de três variáveis: o estilo do líder, a maturidade do liderado e a situação.

A Liderança situacional procura identificar qual dos fatores situacionais é mais importante e prever o estilo de liderança que será mais eficaz em determinada



IV Congresso Sudeste de Ciências do Esporte XII Congresso Espírito-Santense de Educação Física



Vitória, ES - 18 a 21 de setembro de 2012

EDUCAÇÃO FÍSICA, IDENTIDADES E CAMPOS DE ATUAÇÃO.

ISSN 2179-8141

circunstância. Os teóricos da contingência defendem a noção de que não existem estilos de liderança universalmente adequados (MURRAY, 1978).

A chave da utilização da Liderança Situacional consiste em avaliar o nível de maturidade dos liderados e comportar-se de acordo com o modelo. Na Liderança Situacional está implícita a idéia de que o líder deve ajudar os liderados a amadurecer até o ponto em que sejam capazes e estejam dispostos a fazê-lo.

Esse desenvolvimento dos liderados deve ser realizado ajustando-se o comportamento de liderança, ou seja, passando pelos quatro estilos (FLECK, 1995).

LIDERANÇA NA ESCOLA

Os líderes escolares se assentam, pois, na sua capacidade de liderança, isto é, de influenciar a atuação de pessoas (funcionários, alunos e pais) para efetivação dos objetivos educacionais propostos pela escola.

Torna-se necessário também considerar o desdobramento da liderança em co-liderança ou liderança compartilhada pelas quais ocorre o compartilhamento com outros grupos de profissionais e até mesmo com alunos, do espaço da tomada de decisões e da oportunidade de interinfluência recíproca de todos os membros da comunidade escolar (GARDNER, 1995).

A concepção de que a liderança é primordial no trabalho escolar começou a tomar corpo na segunda metade da década de 1990, com a universalização do ensino público. A formação e a atuação de líderes, até então restritas aos ambientes empresariais, foram adotadas pela Educação e passaram a ser palavra de ordem para enfrentar os desafios (ANDREOLLA, 1992).

Na comunidade escolar, é recomendável que essa liderança seja exercida pelo diretor, mas o estímulo a gestão compartilhada em diferentes âmbitos da organização escolar forma um ambiente favorável ao trabalho educacional, que valoriza os diferentes talentos e faz com que todos compreendam seu papel na organização e assumam novas responsabilidades, contribuindo para a construção da "comunidade social de aprendizagem" (SINGER, 1986).

Num contexto como esse, as pessoas têm liberdade de atuar e intervir e, por isso, se sentem a vontade para criar e propor soluções para os diversos problemas que surgem, sempre no intuito de atingir os objetivos da organização. Estimula-se assim a proatividade, que corresponde a uma percepção de si próprio como agente capaz de iniciativas e, ao mesmo tempo, responsável pelo encaminhamento das condições vivenciadas (CHELLADURAI, 1990).

A liderança é inerente a dinâmica que envolve ensino e aprendizagem. Afinal, no jogo da Educação, os protagonistas são os estudantes. Além de oferecer ensino de qualidade, é obrigação da escola fazer com que eles se sintam parte integrante do processo educacional e participantes de uma comunidade de aprendizagem, o que só se consegue com uma metodologia participativa, sempre sob a orientação do professor. Os jovens sempre se mostram colaboradores extraordinários nas escolas em que lhes é dada essa oportunidade, podendo assumir



IV Congresso Sudeste de Ciências do Esporte XII Congresso Espírito-Santense de Educação Física

Vitória, ES - 18 a 21 de setembro de 2012



EDUCAÇÃO FÍSICA, IDENTIDADES E CAMPOS DE ATUAÇÃO.

ISSN 2179-8141

papéis importantes inclusive na gestão e na manutenção do patrimônio escolar, nas relações da família com a escola e dessa com a comunidade (WEINBERG e GOULD, 2001).

A satisfação leva a acomodação, o que deixa o gestor impossibilitado de perceber perspectivas para alcançar novos patamares. É muito comum ouvir diretores dizendo, em cursos de formação, "isso eu já faço" ou "isso a minha escola já tem". Fica evidente que, contente com a situação posta, vai ser difícil ele se mobilizar para qualquer mudança. É preciso ter cuidado, pois os processos educacionais são complexos e sempre há desdobramentos novos a desenvolver. Resultados e competências podem sempre melhorar (DAVIDOFF, 1983).

Apesar da escola e extensão da ação do líder poder variar de um contexto ao outro, Rattner (1998) declara que, de acordo com a tradição cultural, religião, costumes, problemas sociais e econômicos específicos de sua região, forte ênfase deve ser colocada nas tecnologias de comunicação e habilidades motivacionais e organizacionais dos futuros líderes, para capacitá-los a agir como "formadores de equipes", animadores e mediadores de conflitos.

Neste contexto, professor de Educação Física precisa definir-se, em sua substância, pela capacidade comprovada de construção própria, na condição de pesquisa apto a inovar em sua área científica e fecundar o processo de inovação.

METODOLOGIA

Considerou-se este estudo do tipo qualitativo por apresentar entrevistas em ambientes naturais, interpretação e análise dos dados e pela presença pessoal e intensa do pesquisador. Ainda assim este estudo pode ser classificado de quantitativo por envolver variáveis de medidas precisas, com controle rígido frequentemente em ambiente de laboratório e procedimentos estatísticos tendendo a centralizar-se na análise. Finalizando, pode-se afirmar que o tipo do estudo se definiu como quanti-qualitativo por apresentar características dos dois tipos de pesquisa (THOMAS, NELSON e SILVERMAN, 2007).

Os alunos participantes do estudo assinaram um termo de participação consentida, de acordo com as Diretrizes de Pesquisas Envolvendo Seres Humanos (Resolução 196/96) do Conselho Nacional de Saúde.

Foram selecionados para esta pesquisa, uma amostra composta por 55 alunos da rede pública municipal de ensino ($13,60 \pm 1,2$ anos; 7º ano do ensino fundamental) sendo, 32 alunos do sexo masculino e 23 do sexo feminino, participantes das equipes de treinamento de handebol ou futebol para campeonatos inter escolares.

O teste utilizado para avaliar o perfil de liderança dos professores de Educação Física foi através de uma versão adaptada do instrumento LSS- Escala de Liderança para Esportes, desenvolvido por Chelladurai e Sallen (1978) e adaptado a língua portuguesa por Serpa et al. (1989). Este instrumento contém 40 itens, divididos em 5 dimensões/subescalas: treinamento, apoio social, feedback positivo, democrático e autocrático. A cotação da LSS ou Escala de Liderança no Esporte foi realizado da seguinte maneira: em cada item há a possibilidade de 5 respostas, dadas



IV Congresso Sudeste de Ciências do Esporte
XII Congresso Espírito-Santense de Educação Física



Vitória, ES - 18 a 21 de setembro de 2012

EDUCAÇÃO FÍSICA, IDENTIDADES E CAMPOS DE ATUAÇÃO.

ISSN 2179-8141

numa escala tipo Likert, em que 5 correspondia a SEMPRE, 4 a FREQUENTEMENTE, 3 a OCASIONALMENTE, 2 a RARAMENTE e 1 a NUNCA. A soma dos resultados obtidos nos itens, em cada dimensão, divide-se pelo respectivo número de itens, obtendo-se assim, o resultado da dimensão, relativamente de cada indivíduo.

RESULTADOS

De acordo com os resultados obtidos, o primeiro aspecto dos estilos de liderança dos professores de educação física em atuação na rede municipal de ensino de Cataguases- MG foi o Feedback Positivo, seguido pelo Treinamento, Democrático, Apoio Social e Autocrático.

O gráfico 1 representa o percentual encontrado no perfil de liderança dos professores de educação física em atuação na rede municipal de ensino de Cataguases- MG.

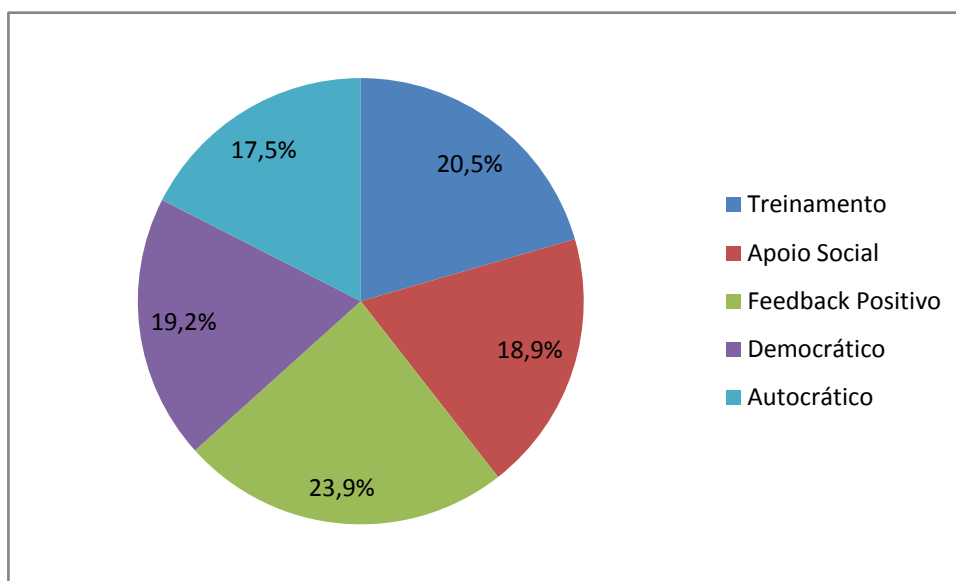


Gráfico 1. Média dos valores em % de distribuição do estilo de liderança

Para um melhor entendimento dos resultados obtidos na investigação, descreveremos a seguir, de acordo com (Santos, 2009) os estilos adotados no mesmo.

- Feedback positivo é um técnico que traz consigo características de elogiar ou recompensar consistentemente os alunos pelo bom desempenho. O feedback positivo depende do desempenho e é limitado ao contexto esportivo.
- Treinamento é um técnico orientado ao treinamento físico, busca sempre instruir os atletas (alunos) através de técnicas sobre



IV Congresso Sudeste de Ciências do Esporte XII Congresso Espírito-Santense de Educação Física

Vitória, ES - 18 a 21 de setembro de 2012



EDUCAÇÃO FÍSICA, IDENTIDADES E CAMPOS DE ATUAÇÃO.

ISSN 2179-8141

habilidades, estratégias, enfatizando e facilitando o treinamento rigoroso e coordenando as atividades dos membros das equipes.

- Democrático é tipicamente centrado no aluno, cooperativo e orientado ao treinamento.
- Apoio Social é um técnico que demonstra preocupações com o bem estar dos alunos e tenta estabelecer relacionamentos afetuosos com eles.
- Autocrático é, em geral, orientado à vitória, fortemente estruturado e orientado a tarefa.

O primeiro aspecto dos estilos de liderança dos professores de Educação Física, o Feedback positivo (23,9%) e o terceiro, o Apoio Social (18,9%), se enquadram em um Estilo de Liderança Situacional, onde o professor apóia e reforça comportamentos positivos na equipe, agindo de acordo com a situação. Este estilo de liderança exige empenho do professor na busca de um ambiente harmonioso e o mantém constantemente preocupado com o bem estar do aluno.

O segundo aspecto, o Treinamento (20,5%), se enquadra em um Estilo de liderança Autocrático (17,5%), onde o professor age de forma rigorosa, com a finalidade de treinar atletas, ou seja, este professor é orientado para formar atletas e conseguir a vitória.

O quarto aspecto, o Democrático (19,2%), demonstra seu estilo em um líder que permite a participação dos alunos nas tomadas de decisões, e apresenta características de uma liderança liberal, quando o professor confia em seus alunos, dando aos mesmos liberdade para tomarem suas próprias decisões e não supervisiona constantemente sua equipe.

Portanto, o Estilo de Liderança encontrado no presente estudo, como o mais utilizado entre os professores de educação física em atuação na rede municipal de ensino de Cataguases- MG foi a Liderança Situacional, com 42,8%, seguida da Liderança Autocrática, com 38%, e por fim a Liderança Democrática com fortes características de uma liderança liberal, com 19,2%.

Ao avaliar o estilo de liderança dos professores, os alunos entrevistados mostram certa tendência pelo estilo de Liderança Situacional, abrangendo todos os quatro estilos estudados. O resultado encontrado neste estudo corrobora com os resultados encontrados em um estudo sobre o estilo de Liderança Técnica preferido pelas jogadoras de vôlei, que teve como objetivo principal, compreender o estilo de treinador mais eficiente na preferência das atletas. Este estudo foi realizado por Santos (2009), onde obteve como resultado a preferência por um estilo feedback positivo, na categoria sub 21 e na categoria adulta, o estilo preferido foi o treinamento.

Em estudos realizados por Chelladurai e Carron (1983), Beam, Serwatka e Wilson (2004), que tiveram atletas como amostra, o estilo de liderança mais encontrado foi o democrático, mas mostraram que os atletas do sexo masculino preferiam um estilo de liderança autocrático.



IV Congresso Sudeste de Ciências do Esporte
XII Congresso Espírito-Santense de Educação Física



Vitória, ES - 18 a 21 de setembro de 2012

EDUCAÇÃO FÍSICA, IDENTIDADES E CAMPOS DE ATUAÇÃO.

ISSN 2179-8141

Os resultados acima, também corroboram com os estudos de Costa e Samulski (2006), que foi realizado nos mesmos moldes e com treinadores de equipes de futebol profissional que disputaram o campeonato mineiro de 2005.

CONCLUSÃO

A partir do exposto, podemos concluir que os professores de educação física pesquisados, apresentam um pouco dos quatro estilos de liderança, uma vez que a liderança situacional tem como ponto chave avaliar o nível de maturidade dos liderados e comportar-se de acordo com o modelo. Na Liderança Situacional está implícita a idéia de que o líder deve ajudar os liderados a amadurecer até o ponto em que sejam capazes e estejam dispostos a fazê-lo, passando de uma liderança mais democrática à liberal.

Podemos também ressaltar o número de professores voltados para uma liderança autocrática, onde o mesmo toma decisões individuais, desconsiderando a opinião dos alunos, o que, conforme declarado anteriormente por Bandura (1986) torna-se motivo de forte tensão, frustração e, sobretudo, agressividade por parte dos alunos.

Assim sendo, este tipo de liderança não é o mais esperado que encontremos em aulas de Educação Física escolar, pois, esperamos que a escola juntamente com seus professores construam alunos participativos e influentes em todas as ações da sociedade.

O Estilo de Liderança Situacional encontrado como predominante neste estudo, foi de grande satisfação, uma vez que autores relatam a importância de um professor apresentar uma liderança diferenciada de acordo com o perfil dos alunos e a situação vivenciada, e que a mesma possui grande influência para um melhor desempenho dos alunos.

Salientamos que é necessário ainda, aprofundar este tema de estudo, pesquisando mais sobre os pontos importantes da liderança e sobre o vínculo interpessoal existente entre alunos e professores, tornando-se imprescindível a opinião dos alunos para o alcance do sucesso nas aulas de Educação Física escolar.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDREOLA, B. A. **Dinâmica de grupo: jogo da vida e didática do futuro**. 23. ed. Petrópolis: Vozes, 1992.

BANDURA, A. **Social Foundations of Thought & Action – A Social Cognitive Theory**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1986.

BEAM, J., Serwatka, T., Wilson, W. **Preferred Leadership of NCAA Division I and II Intercollegiate Student-Athletes**. Journal of Sport Behavior. 2004.



IV Congresso Sudeste de Ciências do Esporte
XII Congresso Espírito-Santense de Educação Física



Vitória, ES - 18 a 21 de setembro de 2012

EDUCAÇÃO FÍSICA, IDENTIDADES E CAMPOS DE ATUAÇÃO.

ISSN 2179-8141

BECKER JÚNIOR, B. **Manual de psicologia do esporte e exercício.** Porto Alegre: Nova prova, 2000.

BERNARD, M. . **Transformational leadership: looking at other possible antecedents and consequences.** Journal of Management Inquiry. Vol. 4, 3: 293 – 300, 2007.

BRAWLEY, L.; CARRON, A.; WIDMEYER, W. **Assessing the cohesion of teams: Validity of the Group Environment Questionnaire.** Journal of Sport Psychology, 9, p.275-294, 1987.

CHELLADURAI, P. **Leadership in sports: a review.** Journal of Sport Psychology, Rome, v.21, p. 328-354, 1990.

CHELANDURAI, P.; CARRON, A.V. **Athletic maturity and preferred leadership.** Journal of Sport Psychology, 5. p 371-380, 1983.

CHELLADURAI, P.; SALLEN, S. **Preferred leadership in sports.** Canadian Journal of Applied Sport Science, n.3, p.85-92, 1978.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração.** 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

COSTA, I. T.; SAMULSKI, D. M.; COSTA, V. T. **Perfil de Liderança para Treinadores de Futebol na Visão de Treinadores do Campeonato Brasileiro.** R. da Educação Física/UEM Maringá, v. 21, n. 1, p. 59-68, 2010.

DAÓLIO, J. **Cultura: educação física e futebol.** Campinas, SP: Ed. da Unicamp, 2003.

DAVIDOFF, L. **Introdução à Psicologia.** São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

FAYOL, Henri. **L'exposé des principes généraux d'administration.** In: WREN, Daniel A.; BEDEIAN, Arthur G.; BREEZE, John D. **The foundations of Henri Fayol's administrative theory.** Management Decision , v. 40, n. 9, p. 906-918, 2002.

FIEDLER, F. E.; CHERMERS, M. M. **Liderança e administração eficaz.** Paulo: Pioneira/Edusp, 1981.

FLECK, M.P.A; VIEIRA, G. et al. **Desenvolvimento da versão em português do instrumento de avaliação de qualidade de vida da OMS (WHOQOL-100).** Rev Bras Psiquiatria. 21(1):19-28, 1995.

FULLAN, M. **Liderar numa cultura de mudança.** Porto: ASA, 2003.



IV Congresso Sudeste de Ciências do Esporte
XII Congresso Espírito-Santense de Educação Física



Vitória, ES - 18 a 21 de setembro de 2012

EDUCAÇÃO FÍSICA, IDENTIDADES E CAMPOS DE ATUAÇÃO.

ISSN 2179-8141

GARCIA, Carlos Marcelo. **A formação de professores: novas perspectivas baseadas na investigação sobre o pensamento do professor.** In: NOVOA (org). Os professores e sua formação. Lisboa, Dom Quixote. PP. 53-76, 2005.

GARDNER, H. **Inteligências Múltiplas: a teoria na prática.** Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K.H. . **Psicologia para Administradores de empresas.** Ed. Epu, 1986.

KOBAL, M.C. **Motivação intrínseca e extrínseca nas aulas de educação física.** Dissertação de Mestrado em Educação Física, Campinas, UNICAMP, 1996.

LACOMBE, F.J.M.; Heilborn, G.L.J. **Administração: princípios e tendências.** 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

LANDERS, D.; LOY, J. **Sports cohesiveness questionnaire.** Washington, DC: AAHPERD, 1972.

MURRAY, E. **Motivação e emoção.** 4 ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978

PAES, Roberto Rodrigues. **A pedagogia do esporte e os jogos coletivos.** In: Rose Jr., D. de. Esporte e atividade física na adolescência: uma abordagem multidisciplinar. Porto Alegre: Artmed, p.89-98, 2002.

PIRES, G.; COLAÇO, C.; MONTEIRO, E.; MARCELINO, J. **O Triângulo do Poder para uma Liderança Eficaz.** Ludens, vol. 16, n° 1, 1999.

RATTNER, H. **Liderança para uma Sociedade Sustentável.** São Paulo: Nobel, 1998.

SANTOS, P.B. **Um estudo sobre o estilo de liderança técnica preferido pelas jogadoras de vôlei.** 2009. Disponível em <http://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0510.pdf>. Acessado em 25/08/2011.

SAMULSKI, D. M. **Psicologia do esporte: teoria e aplicação prática.** Belo Horizonte: UFMG/Escola de Educação Física, 1992.

SERPA, S., LACOSTE, P., Antunes, I., PATACO, V. e SANTOS, F. (1989). **Metodologia de tradução e adaptação de um teste específico de desporto: a Escala de Liderança no Desporto.** II Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia, Lisboa (documento não publicado)

SINGER, R. N. **Psicologia dos esportes-mitos e verdades.** São Paulo: Harbra, 1986.



IV Congresso Sudeste de Ciências do Esporte
XII Congresso Espírito-Santense de Educação Física

Vitória, ES - 18 a 21 de setembro de 2012



EDUCAÇÃO FÍSICA, IDENTIDADES E CAMPOS DE ATUAÇÃO.

ISSN 2179-8141

TALLES, B. **Liderança Científica**. São Paulo, v. 10, p. 188-191, 1968.

THOMAS, J.R.; NELSON, J.K.; SILVERMAN, S.J. **Método de pesquisa em atividade física**. Artmed : 5ª edição .2007.

WEINBERG, R. S.; GOULD, D.. **Fundamentos da Psicologia do Esporte e do Exercício**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2001.

WINTERSTEIN, P. J. **Motivação, Educação Física e Esporte**. Rev.Paulista, 2003.

WOOLFOLK, A. E.. **Psicologia da Educação**. Porto Alegre: Artmed, 2000.