

## **Psicologia da Educação**

### **Trabalho de grupo**

#### **CARACTERISTICAS DE UM LIDER**

Um líder eficaz deve obedecer a um conjunto de características, as quais devem estar sempre num processo constante de melhoramento para poder efectuar uma liderança eficaz.

##### **Cinco características que um líder deve adoptar:**

###### **1. Oferece uma causa, não apenas tarefas**

O líder deve, cria um ambiente de motivação profunda ao deixar claro o significado que transcende a tarefa, o trabalho, a missão, o emprego das pessoas que o cercam. Estimula as pessoas a sentirem que fazem parte de algo nobre

###### **2. Forma outros líderes, não apenas seguidores**

Seu papel não se resume a motivar. Investe no desenvolvimento dos futuros líderes. Educa os seus filhos e alunos para exercerem liderança, não apenas para obedecer.

###### **3. Lidera nos 360 graus, não apenas 90 graus**

Actua onde faz diferença, não fica confinado às “paredes” do seu território formal. Exerce a “Liderança 360 graus”. Não influencia somente quem está do lado “de dentro” numa escola, família, empresa. O aluno influencia o professor, a filha líder influencia o pai. Constrói “pontes”, em vez de “paredes”.

###### **4. Surpreende pelos resultados, faz mais do que o esperado**

Consegue obter resultados incomuns de pessoas comuns. Surpreende, superando sempre o esperado. Em vez de simplesmente dar ordens e cobrar rendimento, incentiva cada um a fazer o seu melhor, porque dá o seu melhor.

###### **5. Inspira pelos valores, não apenas pelo carisma**

Essa é a tarefa mais importante do Líder. Esta é a “cola” que une as outras quatro forças, a que dá sentido a tudo.

O Líder Integral cria clima de ética, integridade, confiança, respeito pelo outro, transparência, aprendizado contínuo, inovação, pro-actividade, paixão, humildade, inteligência emocional.

**Um líder deve ainda ter e melhorar as características pessoais no que diz respeito á:**

- Paciência
- Disciplina
- Humildade
- Respeito
- Compromisso
- Honestidade
- Inteligência e Habilidades
- Versatilidade

### **DOZE CARACTERÍSTICAS POSITIVAS DO LÍDER EFICAZ**



Segundo Jorge Schemes\* ser um detentor do poder não é a mesma coisa que ser um líder. Ocupar um cargo de liderança não significa necessariamente que o indivíduo seja competente. Ser um líder envolve muitos aspectos, mas para que possa liderar com eficácia é preciso ter ou desenvolver no mínimo doze características positivas, vejamos quais são:

#### **1-EMPATIA**

Não significa apenas sentir compaixão das pessoas que lhe são subordinadas, mas sentir “com” elas. Longe de parecer uma fraqueza, a empatia é muitas vezes a única maneira de atingir o coração das pessoas e conquistar a confiança recíproca. Essa confiança mútua é a base para as melhores amizades. Você pode medir a estatura de um líder pelo número e pela qualidade de seus amigos. Lembre-se, ao ser empático, você jamais será antipático.

#### **2-MODÉSTIA**

Significa moderação na autopromoção. Envolve o uso frequente do pronome “nós”, e menos uso do “eu”. Lembre-se, hoje em dia as pessoas valorizam muito quem as valoriza, e para que os seus liderados sintam-se valorizados, você precisa de uma boa dose de modéstia, que é amiga da humildade, que por sua vez é irmã do reconhecimento de suas limitações. Ao ser modesto, você estará eliminando traços negativos como o

orgulho, o egoísmo, a inveja, a infalibilidade e a indispensabilidade, “venenos” que desqualificam qualquer líder.

### 3-OPTIMISMO

Sempre tenha palavras e atitudes de optimismo. Mesmo para aqueles casos que parecem não ter mais solução e qualquer esperança. Lembre-se, aqueles que exercem qualquer nível de liderança sempre devem ter uma palavra ou uma atitude que transmita força, vigor e coragem. O entusiasmo é parceiro do optimismo. Um líder eficaz só pode oferecer inspiração se ele mesmo estiver inspirado; só pode entusiasmar, se ele mesmo estiver entusiasmado.

### 4-DISCIPLINA

Somente pessoas disciplinadas subirão até os mais altos poderes. Tais pessoas serão capazes de liderar porque se conseguiram conquistar a si mesmas e ter autonomia ética e moral. Portanto, se você ainda não é disciplinado, está na hora de começar. E o melhor começo é escolher uma área em que você é indisciplinado. Para muita gente essa área pode estar dentro de casa e não necessariamente em seu trabalho. Disciplina envolve responsabilidade. Assumir responsabilidades e executá-las, de bom grado é a marca registada numa liderança disciplinada.

### 5-VISÃO

“Olhos que olham são comuns, raros são os olhos que vêem”. A visão inclui o optimismo e a esperança. Porém, uma visão sem acção é apenas um sonho; já uma acção sem visão também é inútil, pois se constitui apenas num passatempo. Contudo, quando se tem uma visão de futuro e das possibilidades, acompanhada de acção planejada e sistemática, isso faz uma grande diferença e causa profundas transformações. Visão envolve habilidade executiva, o líder eficiente não apenas deve planejar seu trabalho, mas realizá-lo com habilidade.

### 6-SABEDORIA

Alguém disse que os sábios são o resultado de 1% de inspiração e 99% de transpiração. Portanto, se você deseja ser um líder sábio e ter autonomia e excelência intelectual, “transpire”, busque o conhecimento necessário. Saiba transformar a informação em conhecimento, e o conhecimento em sabedoria. Outra “estatística” revela que, sabedoria é uma questão de 90% de ser sábio a tempo. Lembre-se, adquirir hábitos de leitura para alimentar os poços de inspiração, e buscar a matéria-prima para ter sabedoria, deve fazer parte da sua agenda diária.

### 7-PODER DE DECISÃO

Um líder eficaz precisará tomar decisões a cada passo em sua liderança. Muitos enfraquecem sua liderança porque temem tomar decisões. Todavia, é bom lembrar, que uma decisão faltosa, mas sincera, é melhor do que nenhuma decisão. O medo é o pior inimigo na hora de decidir, mas o fato de se tomar decisões, já é em si, uma demonstração de coragem.

## 8-INTEGRIDADE

A vida de quem lidera deve ser clara e transparente, sem mácula no carácter ou na moral. Lembre-se, a integridade só pode nascer dentro de um coração sincero. Por outro lado, a falsidade ou hipocrisia, pode ser classificada como a pior forma de mentira.

## 9- SENSO DE HUMOR

Saber rir e aceitar brincadeiras no ambiente de trabalho ajuda a descontrair e relaxar as tensões. Além do mais, o senso de humor é uma virtude encontrada apenas em líderes seguros e maduros. Lembre-se, é melhor rir “com”, do que rir “de”; portanto, não perca a capacidade de rir de si mesmo.

## 10- PACIÊNCIA

Essa é a rainha das virtudes e precisa ser cultivada. Ao contrário do que muitos imaginam, ser paciente não é sinónimo de moleza ou fraqueza, mas de força e poder. Ter paciência é ter o controlo, primeiro de si mesmo e, consequentemente da situação. Não são poucos os casos de líderes que perderam sua influência ou sua contabilidade por falta de paciência. É necessário possuir inteligência emocional para saber administrar os sentimentos.

## 11- DIPLOMACIA

Essa característica envolve tacto, e tacto envolve psicologia. Há um provérbio árabe que diz: “Não digas tudo o que sabes, porque aquele que diz tudo o que sabe, muitas vezes dirá o não convém. Não faça tudo o que podes, porque quem faz tudo o que pode, muitas vezes fará o que não deve. Não acredite em tudo o que ouves, porque quem acredita em tudo que ouve, julga o que não vê”.

## 12- COMUNICAÇÃO

Uma boa comunicação começa pela “terapia da audição”. Às vezes saber ouvir é muito mais proveitoso do que saber falar impecavelmente. Qualquer posição de liderança exige uma comunicação profunda e clara. Liderar também envolve grande quantidade de correspondências, procure sempre dar uma resposta a cada uma delas. Para tanto, prefira os canais mais eficientes como o e-mail e o fax. Só em casos de extrema urgência prefira o telefone. Por quê? As pessoas gostam de receber cartas! Principalmente quando são bem elaboradas e o seu nome está escrito de forma correcta.

Ao ter ou desenvolver estas características, você não será apenas o “chefe”, mas será um líder de verdade, e acima de tudo, um líder eficaz.

\* Bacharel em Teologia pelo SALT; Licenciado em Pedagogia (Administração Escolar); Licenciado em Ciências da Religião; Pós-Graduado em Interdisciplinaridade; Pós-Graduado em Psicopedagogia Clínica e Institucional; Professor de Filosofia da Educação, Empreendedorismo, Gestão e Organização do Trabalho Escolar e

Pedagógico na FEJ – Faculdade de Educação de Joinville. Professor de Sociologia e Antropologia na Faculdade de Psicologia de Joinville – ACE. Técnico Pedagógico na GEECT – Gerência da Educação, Ciência e Tecnologia de Joinville, SC.

## **Teorias Neocarismáticas**

A partir do desenvolvimento das Teorias Neocarismáticas, que basicamente enfatizam os comportamentos simbólicos e emocionalmente apelativos do líder, tentando explicar como os líderes conseguem levar os seus liderados a altos desempenhos, tendendo a esbater a distância entre líder e liderados. Estas teorias dividem-se em dois grandes blocos: Teoria Carismática e Teoria Transformacional.

### **Liderança Carismática**

Atribuição de do rótulo “carismático” ou “não carismático”, como se a liderança e as características do líder se limitassem a isso. Os liderados tem tendência a atribuir capacidades extraordinárias ou, “heróicas”, de liderança ao líder. Consideram-no um ser superior, capaz de feitos incríveis e de vir a realizar os sonhos dos elementos do grupo. Mahatma Gandhi, Martin Luther King, Adolf Hitler, Osama Bin Laden. Porquê? Porque carisma não é apenas um atributo pessoal, decorre também da relação entre líder e liderados, daí a importância da empatia.

### **Liderança Transformacional e Transaccional**

Na Teoria Transformacional, podemos falar de duas lideranças que se complementam a **Transformacional** e a **Transaccional**.

A **liderança transaccional** tende a ser usada no dia-a-dia, o líder foca a sua acção no esclarecimento, nos requisitos e no desenvolvimento das tarefas dos liderados, socorrendo-se de recompensas ou de castigos para a sua realização. Tudo no sentido de dar estabilidade.

Um líder é simultaneamente gestor do dia-a-dia e um líder com visão de futuro, a **liderança transformacional** “transforma” os objectivos, os elementos passam para segundo plano os objectivos de grupo são o principal objectivo. Na nossa opinião um professor deve ter também objectivos para o grupo que tem mas não ultrapassando os objectivos de cada indivíduo.

### **Liderança Emocional**

Esta liderança leva-nos para a inteligência emocional, os grandes líderes emocionam-nos, inspiram o que de melhor há em nós, a grande liderança baseia-se nas emoções. Os sentimentos que os líderes geram nos seus seguidores podem levá-los a superarem-se e a conseguirem resultados inesperados, simplesmente porque as pessoas confiam no seu líder e acreditam que conseguirão bons resultados.

## Estilos de liderança

**Visionário**, inspirar os seguidores, e o segredo está na forma como o faz.

**Conselheiro**, grande capacidade relacional com cada um dos seus subordinados, o professor deve ver para além do aluno e interessar-se pelo seu bem-estar dentro e fora da aula.

**Relacional**, partilha de emoções, colocar ênfase no ser humano e nos seus sentimentos mais que no aluno. É um estilo de liderança que não melhora directamente o desempenho.

**Democrático**, recorre aos contactos pessoais, à discussão, à partilha de ideias e sugestões.

**Pressionador**, é um estilo de actuação em determinados contextos, em que a pressão pode levar a desempenhos positivos.

**Dirigista**, preconiza a obediência cega, o que o liga a forma eminentemente coerciva de estar na vida, pode ser aceite na presença de ameaças.

Os primeiros 4 criam ressonância, e os últimos 2 criam mais facilmente dissonância.

## Liderança no Ensino

### PAPEL DO PROFESSOR

A liderança é um exercício contínuo de aprendizado de uma função, específicas às particularidades de um grupo e de uma situação. John ADAIR diz que “a liderança é uma superioridade inata” (1989, p.14).

Pressupõe-se, para que uma liderança seja eficiente, o domínio de conhecimentos práticos e teóricos subjacentes à função. Assim sendo, o professor deve deter conhecimentos específicos à sua função para que esta característica se imponha e se desenvolva devidamente.

O professor líder deve ter uma perspectiva observadora e reflexiva sobre o comportamento pessoal e interpessoal dos discentes, por forma a identificar os pontos fortes e os pontos fracos de cada um e orientar as suas estratégias em virtude daquilo que observa. Estas estratégias têm uma lógica operacional bidireccional, procurando melhorias tanto no aspecto académico quanto no comportamental. Estas mobilizações estratégicas devem ser idealizadas com alcance longitudinal e devem ter uma aplicação concreta na realidade situacional, projectando uma superação progressiva do aluno.

Surge, então, a figura do *professor líder*, que se torna responsável pela identificação e pelo apoio das necessidades encontradas em cada educando. Trata-se, portanto, de um profissional que se compromete, no âmbito de uma organização educacional, a apoiar os que visam alcançar determinado resultado.

O líder deve predispor de algumas características gerais que lhe corroboram este estatuto, mas no caso concreto do professor, elas encontram também alguns parâmetros específicos que importa identificar. Para Nóvoa (1992: 27) “é preciso investir positivamente os saberes de que o professor é portador, trabalhando-os de um ponto de vista teórico e conceptual”.

O papel de um professor líder baseia-se em alguns princípios:

- **Liderar o potencial de cada académico** - as mudanças constantes exigem o aprendizado de coisas novas, direcionando o desenvolvimento de novos métodos pedagógicos e de novas posturas diante dos alunos.

- **Incentivar os alunos para o auto-desenvolvimento** - constitui uma das principais premissas responsáveis pelo entendimento e desenvolvimento dos alunos, com objectivo único de alicerçar uma boa segurança para os novos desafios da carreira. A segurança profissional vem do conhecimento daquilo que cada um tem maior interesse e aptidão, cabendo ao professor líder direcionar o educando à realização de actividades que tragam satisfação e que possam atingir os seus objectivos.

- **Ouvir e ensinar** - a atenção e percepção sobre as necessidades dos alunos são factores fundamentais para o professor líder. Muitos problemas podem ser identificados por quem ouve com atenção. Além de estar atento aos conjuntos de palavras, é necessário perceber os pedidos de ajuda, explícitos ou não.

Portanto, o professor líder deve ouvir com interesse os seus aprendizes, especialmente quando as opiniões deles forem diferentes da sua. O professor líder deve estar aberto para transmitir seus conhecimentos sem ter medo da “sombra”, ou seja, sem temer que os seus ensinamentos possam ser uma ameaça para si próprio. Assim, deve buscar constantemente o desenvolvimento, agregando cada vez mais conhecimentos, para estar actualizado e poder repassar essas informações aos seus educandos.

**Compartilhar responsabilidades** – o professor líder deve assumir a responsabilidade de analisar, juntamente com seus alunos, as situações inesperadas, para poder redirecionar a sua planificação pedagógica sempre que for necessário. A responsabilidade pela obtenção dos resultados nos projectos realizados pelos alunos deve ser calcada no compromisso mútuo. As metas pedagógicas, para obter realizações, devem ser compartilhadas entre o professor e o estudante, uma vez que é imprescindível uma condução adequada nos projectos pedagógicos, bem como em uma definição clara daquilo que é possível fazer.

- **Orientar os alunos** - o professor líder analisa, juntamente com a coordenação, as situações que interferem na condução dos projectos e redireciona os planos de acção pedagógicos sempre que necessário. A avaliação das estratégias para a obtenção dos resultados estabelecidos faz com que o líder se oriente para o melhor caminho a seguir, apontando simultaneamente para o comportamento eficaz e para atender às necessidades do projecto pedagógico. Nesse caso, terá que desenvolver algumas habilidades próprias para levar adiante os objectivos pretendidos, como a determinação, a paciência e a persuasão. Os alunos, quando passam por um processo de mudança, naturalmente tendem a resistir a um novo paradigma, por inúmeros motivos. O principal deles é o desconhecimento, que afecta a rotina já estabelecida, e o aprendizado de novas conjecturas, que poderá ter interferência na “zona de conforto” e na acomodação a uma

situação já conhecida. O professor precisa de ter argumentações persuasivas que os direcccionem para a aceitação de novos paradigmas, diminuindo resistências e conduzindo esforços para que um novo método pedagógico possa ser desenvolvido e implementado, de acordo com os objectivos traçados.

**Saber reter talentos** - o maior desafio de um educador é gerir o seu capital intelectual, criando condições para um constante desenvolvimento. O professor pode e deve ajudar os alunos a obterem novos conhecimentos, no desenvolvimento de novas habilidades e na busca do aprendizado constante. Assim, surgem os talentos que precisam de ser mantidos em acção para contribuir para os novos métodos de conhecimentos, promover resultados e estimular os demais alunos. O professor pode estimular a trajectória do estudante, reforçando positivamente os comportamentos desejados e estimulando cada vez mais a busca da aplicabilidade dos conhecimentos.

#### HABILIDADE DE UM PROFESSOR LÍDER

O trabalho de um professor líder envolve mais do que determinação. É preciso ter visão, *compromisso, comunicação, integridade, realidade e intuição*. O professor líder é antes de tudo um visionário, pois tem que prospectar o futuro e compromete-se a realizá-lo. O compromisso gera responsabilidade, poder e confiança, fazendo com que as metas estabelecidas possam ser atingidas. Saviani afirma que:

*Enquanto o cientista está interessado em fazer avançar a sua área de conhecimento, em fazer progredir a ciência, o professor está mais interessado em fazer progredir o aluno. O professor vê o conhecimento como um meio para o crescimento do aluno; enquanto para o cientista o conhecimento é um fim, trata-se de descobrir novos conhecimentos na sua área de acção (Saviani, 1985: 19).*

Outro factor importante na liderança é a **comunicação**, que significa manter os educandos informados, dando e recebendo feedbacks adequados, explicando decisões pedagógicas com franqueza e transparência. O líder tem uma função preponderante no papel de educador, devendo expressar de forma clara as crenças e os valores do ambiente actual. É preciso que transmita uma direcção firme, envolvendo todos numa causa única e criando um clima de confiança que permita a troca de *feedbacks*. Assim é possível promover a cooperação num ambiente em que a crítica é encarada como uma forma de crescimento interpessoal.

A boa comunicação transmite mensagens claras, que correm para que os alunos desenvolvam os seus conhecimentos produtivamente e de forma harmoniosa, sem incompreensões e interpretações equivocadas. Por isso, é preciso que o educador líder saiba lidar com situações adversas, nas quais é necessário fazer um levantamento de informações adequadas e fidedignas, para que possa transmitir seus conhecimentos. O processo de comunicação passa a ser um intercâmbio de ideias pelo qual o educador líder cria uma visão e os educandos desenvolvem e compartilham ideias sobre a melhor forma de efectivá-la. A comunicação, assim, é uma função gerencial de importância capital na actualidade, para que à medida que se acelera a velocidade das mudanças no mundo, a informação passa ser transmitida com mais rapidez do que nunca. As constantes evoluções e mudanças nos mecanismos educacionais exigem mais comunicação e, consequentemente, maior habilidade para o repasse das mesmas. A

facilidade de acesso e disponibilidade da tecnologia ajudam a criar ambientes actualizados para se educar, mas a maneira como os alunos se relacionam é um factor indispensável para que haja convivência interpessoal. A comunicação interpessoal depende da acção directa dos alunos com o professor. Para ser um professor líder, é necessário desenvolver atitudes e habilidades que auxiliem na condução de um grupo, através da tomada de decisão e acção assertivas, tendo em mente objectivos orientados para uma boa exposição pedagógica. Para tanto, uma inteligência privilegiada não basta. É necessária a combinação com outras qualidades pessoais, como espírito democrático, entusiasmo pelo trabalho em equipa, habilidade em inspirar confiança, competência técnica, habilidade de delegação, controlo emocional, autenticidade, compreensão da natureza humana, respeito pelo ser humano, habilidade em propor e estimular ideias, habilidade em ensinar e despertar melhores talentos.

#### Referências Bibliográficas:

- BARON, M. *Uma Análise da Liderança do Professor: O Valor das Emoções no Processo de Aprendizagem da Criança do 1.º Ciclo do Ensino Fundamental.* Curitiba: Rev. PEC, , v.2, n.1, p.83-92, jul. 2001-jul. 2002
- JORDÃO, G. *Professor, um líder na arte de educar.* Paraná: Rev. Maringá v. 25, n. 1, p. 87-93. 2003.

#### Estratégias de desenvolvimento da liderança

Kouzes e Posner, que definiram e defenderam que liderança pode ser aprendida e desenvolvida — “Contrariamente ao mito, que somente poucos afortunados podem decifrar os mistérios da liderança, vemos a liderança como um conjunto de práticas observáveis e possíveis de serem aprendidas e desenvolvidas”.

Após a pesquisa realizada, temos como líder, aquele que participa activamente na sua equipe de trabalho, motiva e desafia, aprende e ensina, é um gerador de ideias, um treinador que estimula sua equipe a pensar, a ter autoconfiança, agindo muitas vezes como *coach* ou mentor no processo de transferência de conhecimento ou como mero, mas fundamental, provocador ou gestor de potenciais.

Identificar e desenvolver este conceito de liderança não é papel simples, requer uma análise crítica e científica de nossos recursos humanos de forma a focar este delicado e sensível processo. Desta forma, acreditamos que a liderança pode ser desenvolvida e trabalhada através das práticas de *coaching*, utilizando uma metodologia de análise de perfil comportamental, onde será possível identificar os diferentes estilos de liderança.

Consideramos então ser possível utilizar as práticas de *coaching* para melhoria de performance do líder. Através das práticas e técnicas de *coaching*, pode-se desenvolver lideranças orientadas para relações colaborativas, estratégicas, baseadas na responsabilidade e no consenso entre as pessoas, sendo uma liderança democrática e

incentivadora, que tende a crescer proporcionalmente ao nível de maturidade dos líderes.

### **COMPETÊNCIAS NO EXERCÍCIO DA LIDERANÇA:**

- Administração de conflitos;
- Articulação — pessoas, grupos;
- Capacidade de realização;
- Comando;
- Comunicação — palestras, reuniões, negociações, *feedback*;
- Condução e desenvolvimento de projectos;
- Definição de rumos;
- Diagnóstico e solução de problemas (orientação para os resultados);
- Disponibilidade para ensinar — desenvolver pessoas;
- Formação de vínculos (estimular e estabelecer relacionamentos produtivos);
- Impulsionar mudança — iniciativa, inovação, criatividade
- Pensamento estratégico;
- Persuasão;
- Tomada de decisões;
- Visão de futuro.

Referências Bibliográficas:

[http://www.abrhri.org.br/typo/fileadmin/user\\_upload/REFTEMA/Lideranca.pdf](http://www.abrhri.org.br/typo/fileadmin/user_upload/REFTEMA/Lideranca.pdf)

[http://www.google.pt/#hl=pt-PT&source=hp&biw=1280&bih=865&q=estrategias+desenvolvimento+lideran%C3%A7a&aq=f&aqi=&aql=&oq=&gs\\_rfai=&fp=c455cda34205a6fa](http://www.google.pt/#hl=pt-PT&source=hp&biw=1280&bih=865&q=estrategias+desenvolvimento+lideran%C3%A7a&aq=f&aqi=&aql=&oq=&gs_rfai=&fp=c455cda34205a6fa)

<http://www.coronelsarmento.xpg.com.br/lider.htm>