

**CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES**

**Programa de Pós-Graduação em Administração MESTRADO**

**Wanderson Luiz De Lima**

**LIDERANÇA E ALINHAMENTO ESTRATÉGICO NA EDUCAÇÃO:  
Impacto no desempenho discente na Rede CTPM**

Belo Horizonte  
2024

**Wanderson Luiz De Lima**

**LIDERANÇA E ALINHAMENTO ESTRATÉGICO NA EDUCAÇÃO:  
Impacto no desempenho discente na Rede CTPM**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

**Orientador:** Prof. Dr. Alexandre Teixeira Dias

**Área de concentração:** Organização e Estratégia.

**Linha de pesquisa:** Estratégia, Inovação e Competitividade

**Temática:** Gestão da Inovação

Belo Horizonte  
2024

Ficha catalográfica elaborada pelo Bibliotecário  
Bruno Tamiatt de Almeida CRB6 3082

Lima, Wanderson Luiz de.

L7321

Liderança e alinhamento estratégico na educação: impacto no desempenho discente na rede CTPM. Belo Horizonte: Centro Universitário Unihorizontes, 2024.

83 p.

Orientador: Dr. Alexandre Teixeira Dias

Dissertação (mestrado). Centro Universitário Unihorizontes.  
Programa de Pós-graduação em Administração.

1. Alinhamento estratégico - Estilo de liderança -  
Desempenho discente - Liderança transformacional - Gestão  
educacional

I. Wanderson Luiz de Lima. II. Centro Universitário Unihorizontes –  
Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título.

CDD: 658.361



Instituto Novos Horizontes de Ensino Superior e Pesquisa Ltda.  
Centro Universitário Unihorizontes  
Mestrado Acadêmico em Administração

---

## MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO DO CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **WANDERSON LUIZ DE LIMA**

Matrícula: 241487878

LINHA DE PESQUISA: **Estratégia, Inovação e Competitividade.**

ORIENTADORA (A): **Prof. Dr. Alexandre Teixeira Dias**

TÍTULO: **"LIDERANÇA E ALINHAMENTO ESTRATÉGICO NA EDUCAÇÃO: Impacto no desempenho discente na Rede CTPM".**

DATA: 30/10/2024

BANCA EXAMINADORA:

Documento assinado digitalmente  
**gov.br** ALEXANDRE TEIXEIRA DIAS  
Data: 31/10/2024 17:13:54-0300  
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

-----  
Prof. Dr. Alexandre Teixeira Dias  
Centro Universitário Unihorizontes  
(ORIENTADOR)

Documento assinado digitalmente  
**gov.br** HENRIQUE CORDEIRO MARTINS  
Data: 01/11/2024 09:12:17-0300  
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

-----  
Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins  
(FUMEC)

Documento assinado digitalmente  
**gov.br** JERSONE TASSO MOREIRA SILVA  
Data: 01/11/2024 15:42:38-0300  
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

-----  
Prof. Dr. Jersone Tasso Moreira Silva  
Centro Universitário Unihorizontes

**DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE PORTUGUÊS**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

Declaro ter procedido à revisão da dissertação de mestrado intitulada  
**LIDERANÇA E ALINHAMENTO ESTRATÉGICO NA EDUCAÇÃO:  
Impacto no desempenho discente na Rede CTPM**

apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico Centro Unihorizontes, como requisito  
parcial para obtenção do título de

**MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO**

de autoria de

**WANDERSON LUIZ DE LIMA**

contendo 85 páginas

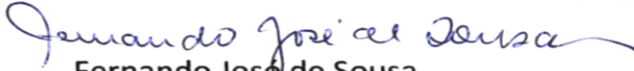
sob orientação de

**PROF. DR. ALEXANDRE TEIXEIRA DIAS**

**ITENS DA REVISÃO:**

- Correção gramatical
- Inteligibilidade do texto
- Adequação do vocabulário

Belo Horizonte, 13 de outubro de 2024

  
Fernando José de Sousa  
REVISOR

Registro: 20710, Livro LR-36 – Decreto nº 5786/2006, Processo 2758814/2014  
Licenciado em LETRAS  
Centro Universitário de Belo Horizonte  
UNI-BH

**REVISADO**

## AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus, por tudo que me proporciona, sou grato por este momento.

Agradeço à minha família pelo carinho que me ofereceram em alguns momentos que estive ausente.

À minha esposa, Neidia, que nunca desistiu de me incentivar e me proporcionou o apoio necessário.

Agradeço imensamente ao meu orientador professor Prof. Dr. Alexandre Teixeira Dias pelo aprendizado e por ter me apoiado em todas as fases do curso de Mestrado. Agradeço ainda a todo o corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, pelas aulas e o compartilhamento dos conhecimentos.

Sou grato à Seção de Pesquisa e Extensão/ CPP da Polícia Militar de Minas Gerais por ter autorizado e proporcionado informações para a realização da pesquisa.

Agradeço ainda à Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais (SEE/MG), que, por meio do Projeto Trilhas Educadores, proporcionou uma base sólida de recursos e incentivos fundamentais para o desenvolvimento deste estudo. Esse apoio foi essencial para a realização desta pesquisa, contribuindo de maneira significativa para meu crescimento profissional e acadêmico.

Por fim, a todos que, de alguma forma, contribuíram com meu aprendizado, crescimento e realização deste trabalho.

Que venham os próximos desafios!

## RESUMO

**Objetivo:** O objetivo central da pesquisa consistiu em mensurar as influências do estilo de liderança e do alinhamento estratégico docente no desempenho discente. Além disso, a dissertação procurou investigar se o estilo de liderança exerce um papel moderador nessa relação. O estudo explora a relação entre liderança, alinhamento estratégico docente e o desempenho discente nas 30 unidades da Rede de Colégios Tiradentes da Polícia Militar de Minas Gerais (CTPM), analisando como essas variáveis influenciam o desempenho escolar.

**Aderência a linha de pesquisa:** A presente dissertação se insere na linha de pesquisa "Organização e Estratégia", especificamente na subárea de "Estratégia, Inovação e Competitividade", com foco na gestão educacional.

**Procedimentos metodológicos:** O estudo utilizou um modelo de pesquisa multinível com três níveis hierárquicos: discentes, turmas e unidades do CTPM. Para analisar as variáveis, foram coletados dados sobre estilos de liderança (transformacional, transacional e *laissez-faire*) e sobre o alinhamento estratégico docente (estratégia, pessoas, processos e comunicação). Os dados foram processados utilizando técnicas como o *Bootstrapping*, com simulação de 5.000 amostras, para garantir a robustez dos resultados e avaliar a significância estatística das hipóteses.

**Referencial teórico:** A pesquisa se baseou em teorias de liderança, como a transformacional e a transacional (Bass, 1985), além do *laissez-faire*. O estudo também utilizou conceitos de alinhamento estratégico para compreender as interações entre docentes e gestores escolares.

**Resultados:** Os resultados indicam que o estilo de liderança transformacional tem uma influência positiva e significativa no desempenho dos alunos, confirmando parcialmente a hipótese H1. A hipótese H2, que sugeria que o alinhamento estratégico dos docentes impactaria o desempenho dos alunos, foi rejeitada, pois as variáveis de alinhamento estratégico não apresentaram significância estatística. A hipótese H3 também foi rejeitada, pois previa que o estilo de liderança moderaria a relação entre o alinhamento estratégico dos docentes e o desempenho dos alunos, mas essa interação não se mostrou significativa.

**Contribuições teóricas e metodológicas:** A dissertação contribuiu para a literatura ao confirmar a importância do estilo de liderança transformacional no contexto educacional, destacando que líderes que inspiram e motivam têm impacto positivo no desempenho dos alunos. A modelagem multinível e o uso do *Bootstrapping* reforçam a relevância da abordagem metodológica adotada, que permite captar as influências de múltiplos níveis organizacionais.

**Contribuições sociais:** Este estudo ofereceu implicações práticas importantes para gestores escolares, sugerindo que o investimento em liderança transformacional pode melhorar o desempenho dos estudantes. Ao reforçar práticas que inspiram e motivam os professores, a liderança transformacional pode promover um ambiente de maior engajamento, beneficiando diretamente o aprendizado dos alunos.

**Palavras-chave:** Alinhamento estratégico. Estilo de liderança. Desempenho discente. Liderança transformacional. Gestão educacional.

## ABSTRACT

**Objective:** The central objective of the research was to measure the influences of leadership style and strategic alignment on student performance. Furthermore, the dissertation sought to investigate whether leadership style plays a moderating role in this relationship. The study explores the relationship between leadership, strategic teaching alignment and student performance in the 30 units of the Rede de Colégios Tiradentes of the Military Police of Minas Gerais (CTPM), analyzing how these variables influence school performance.

**Adherence to the research line:** This dissertation is part of the "Organization and Strategy" line of research, specifically in the subarea of "Strategy, Innovation and Competitiveness", focusing on educational management.

**Methodological procedures:** The study used a multilevel research model with three hierarchical levels: students, classes and CTPM units. To analyze the variables, data were collected on leadership styles (transformational, transactional and laissez-faire) and on teaching strategic alignment (strategy, people, processes and communication). The data was processed using techniques such as Bootstrapping, with simulation of 5,000 samples, to ensure the robustness of the results and evaluate the statistical significance of the hypotheses.

**Theoretical framework:** The research was based on leadership theories, such as transformational and transactional (Bass, 1985), in addition to laissez-faire. The study also used strategic alignment concepts to understand the interactions between teachers and school managers.

**Results:** The results indicate that the transformational leadership style has a positive and significant influence on student performance, partially confirming hypothesis H1. Hypothesis H2, which suggested that the strategic alignment of teachers would impact student performance, was rejected, as the strategic alignment variables did not show statistical significance. Hypothesis H3 was also rejected, as it predicted that leadership style would moderate the relationship between teachers' strategic alignment and student performance, but this interaction was not significant.

**Theoretical and methodological contributions:** The dissertation contributed to the literature by confirming the importance of the transformational leadership style in the educational context, highlighting that leaders who inspire and motivate have a positive impact on student performance. Multilevel modeling and the use of Bootstrapping reinforce the relevance of the methodological approach adopted, which allows the influences of multiple organizational levels to be captured.

**Social contributions:** This study offered important practical implications for school managers, suggesting that investment in transformational leadership can improve student performance. By reinforcing practices that inspire and motivate teachers, transformational leadership can promote an environment of greater engagement, directly benefiting student learning.

**Keywords:** Strategic alignment. Leadership style. Student performance. Transformational leadership. Educational management.



## RESUMEN

**Objetivo:** El objetivo central de la investigación fue medir las influencias del estilo de liderazgo y el alineamiento estratégico en el desempeño de los estudiantes. Además, la disertación pretendía investigar si el estilo de liderazgo juega un papel moderador en esta relación. El estudio explora la relación entre liderazgo, alineación estratégica docente y desempeño de los estudiantes en las 30 unidades de la Rede de Colégios Tiradentes de la Policía Militar de Minas Gerais (CTPM), analizando cómo estas variables influyen en el desempeño escolar.

**Adhesión a la línea de investigación:** Esta disertación se enmarca en la línea de investigación “Organización y Estrategia”, específicamente en la subárea de “Estrategia, Innovación y Competitividad”, enfocándose en la gestión educativa.

**Procedimientos metodológicos:** El estudio utilizó un modelo de investigación multinivel con tres niveles jerárquicos: estudiantes, clases y unidades CTPM. Para analizar las variables se recogieron datos sobre los estilos de liderazgo (transformacional, transaccional y laissez-faire) y sobre el alineamiento estratégico docente (estrategia, personas, procesos y comunicación). Los datos se procesaron mediante técnicas como Bootstrapping, con simulación de 5.000 muestras, para asegurar la robustez de los resultados y evaluar la significancia estadística de las hipótesis.

**Marco teórico:** La investigación se basó en teorías del liderazgo, como la transformacional y transaccional (Bass, 1985), además del laissez-faire. El estudio también utilizó conceptos de alineación estratégica para comprender las interacciones entre profesores y directores escolares.

**Resultados:** Los resultados indican que el estilo de liderazgo transformacional tiene una influencia positiva y significativa en el desempeño de los estudiantes, confirmando parcialmente la hipótesis H1. La hipótesis H2, que sugería que la alineación estratégica de los docentes impactaría el desempeño de los estudiantes, fue rechazada, ya que las variables de alineación estratégica no mostraron significancia estadística. También se rechazó la hipótesis H3, ya que predecía que el estilo de liderazgo moderaría la relación entre el alineamiento estratégico de los docentes y el desempeño de los estudiantes, pero esta interacción no fue significativa.

**Aportes teóricos y metodológicos:** La disertación contribuyó a la literatura al confirmar la importancia del estilo de liderazgo transformacional en el contexto educativo, destacando que los líderes que inspiran y motivan tienen un impacto positivo en el desempeño de los estudiantes. El modelado multinivel y el uso de Bootstrapping refuerzan la relevancia del enfoque metodológico adoptado, que permite capturar las influencias de múltiples niveles organizacionales.

**Contribuciones sociales:** este estudio ofreció importantes implicaciones prácticas para los administradores escolares, sugiriendo que la inversión en liderazgo transformacional puede mejorar el desempeño de los estudiantes. Al reforzar prácticas que inspiran y motivan a los docentes, el liderazgo transformacional puede promover un ambiente de mayor compromiso, beneficiando directamente el aprendizaje de los estudiantes.

**Palabras clave:** Alineamiento estratégico. Estilo de liderazgo. Rendimiento estudiantil. Liderazgo transformacional. Gestión educativa.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1</b> Relação entre recompensa, esforço e desempenho individual de Porter e Lawler III (1968).....	29
<b>Figura 2</b> Etapas do alinhamento estratégico vertical .....	33
<b>Figura 3</b> Influência trabalho versus família .....	41
<b>Figura 4</b> Modelo para teste de hipóteses.....	42
<b>Figura 5</b> Estilo de liderança e categorias de análise (MLQ).....	43
<b>Figura 6</b> Modelo de Labovitz e Rosansky .....	46
<b>Figura 7</b> Teste de normalidade dos resíduos .....	63
<b>Figura 8</b> Gráfico representativo das relações modeladas - Modelo Completo 1 .....	63
<b>Figura 9</b> Gráfico representativo das relações modeladas - Modelo Completo 2 .....	66

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> Evolução dos conceitos e teorias de liderança .....	22
<b>Tabela 2</b> As 10 características determinantes para um bom KPI .....	34
<b>Tabela 3</b> Tópico guia .....	50
<b>Tabela 4</b> Estatísticas descritivas - Docentes .....	56
<b>Tabela 5</b> Estatísticas descritivas - Alinhamento estratégico.....	58
<b>Tabela 6</b> Estatísticas descritivas - Gestores.....	59
<b>Tabela 7</b> Estatísticas descritivas - Estilo de liderança.....	60
<b>Tabela 8</b> Coeficiente de correlação intraclasse - Modelo Nulo e Modelo Completo 1.....	62
<b>Tabela 9</b> Coeficiente de correlação intraclasse - Modelo Nulo e Modelo Completo 1.....	62
<b>Tabela 10</b> Coeficientes estimados - Modelo Completo 1.....	64
<b>Tabela 11</b> Coeficiente de correlação intraclasse - Modelo Nulo e Modelo Completo 2.....	65
<b>Tabela 12</b> Indicadores de ajuste - Modelo Nulo e Modelo Completo 2.....	65
<b>Tabela 13</b> Coeficientes estimados - Modelo Completo 2.....	66

## LISTA DE ABREVIATURAS

AE	- Autoeficiência
BSC	- Balanced Scorecard
CTPM	- Colégio Tiradentes da Polícia Militar
DEE	- Diretoria de Educação Escolar
DEEAS	- Diretoria de Educação Escolar e Assistência Social
ENEM	- Exame Nacional do Ensino Médio
KPIs	- Indicadores Chave de Desempenho
LDB	- Lei de Diretrizes e Bases da Educação
MLQ	- Multifactor Leadership Questionnaire
PMMG	- Polícia Militar de Minas Gerais
PROGESTÃO	- Programa de Capacitação a Distância para Gestores
OFF	- Organizational Fitness Profiling
PNEGEB	- Programa Nacional Escola de Gestores da Educação
PNE	- Plano Nacional de Educação
PPP	- Projeto Político Pedagógico
PA	- Paineis Administrativos
PFP	- Planejamento Formal de Projetos
PFP	- Processo Formal de Planejamento
SDT	- Teoria da Autodeterminação
SPELL	- Scientific Periodicals Electronic Library

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 Pergunta de pesquisa .....</b>	<b>16</b>
<i>1.1.1 Objetivo geral .....</i>	<i>16</i>
<i>1.1.1.1 Objetivos específicos .....</i>	<i>17</i>
<b>2 AMBIÊNCIA DA PESQUISA.....</b>	<b>18</b>
<b>3. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>20</b>
<b>3.1 Estilos de liderança .....</b>	<b>21</b>
<b>3.2 Alinhamento estratégico .....</b>	<b>30</b>
<b>3.3 Fatores que influenciam o desempenho discente .....</b>	<b>35</b>
<b>3.4 Modelo e Escala de Mensuração.....</b>	<b>42</b>
<b>4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>48</b>
<b>4.1 Análise Dos Dados .....</b>	<b>51</b>
<b>4.2 Modelos de pesquisa .....</b>	<b>53</b>
<b>5 ANÁLISE DE DADOS E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS.....</b>	<b>56</b>
<b>5.1 Análise descritiva dos dados - Docentes.....</b>	<b>56</b>
<b>5.2 Análise descritiva dos dados - Gestores .....</b>	<b>58</b>
<b>5.3 Teste das hipóteses H1 e H2.....</b>	<b>61</b>
<b>5.4 Teste da hipótese H3 .....</b>	<b>64</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>67</b>
<b>6.1 Limitações e Indicações Para Estudos Futuros.....</b>	<b>69</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>71</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>80</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A liderança e o alinhamento estratégico são elementos fundamentais para o sucesso de organizações de todos os tipos, incluindo instituições educacionais, que enfrentam demandas complexas para otimizar o desempenho e promover um ambiente de crescimento para alunos e educadores. A liderança, em seu sentido mais amplo, envolve o exercício de influência sobre indivíduos ou grupos para alcançar objetivos comuns, e abarca uma variedade de estilos que podem moldar substancialmente o clima organizacional e os resultados institucionais. No contexto educacional, a liderança assume um papel crucial, pois os gestores escolares devem ser capazes de inspirar e direcionar tanto a equipe docente quanto o corpo discente em direção ao desenvolvimento acadêmico e pessoal (Santos, 2012).

Ao longo da história, a pesquisa em liderança tem identificado diferentes abordagens que variam desde o modelo *laissez-faire*, que se caracteriza por uma ausência de intervenção, até o transformacional, que no ambiente escolar destaca-se por seu foco na inspiração e motivação dos funcionários. (Zeppenfeld et al. 2023). Já o alinhamento estratégico representa a capacidade de harmonizar as ações e objetivos das pessoas com as metas organizacionais, garantindo que todos os membros estejam engajados e direcionados para o mesmo propósito (Munck, L 2011).

Dentro da Rede de Colégios Tiradentes da Polícia Militar de Minas Gerais (CTPM), a importância desses conceitos é ainda mais pronunciada. A estrutura militarizada e disciplinada do CTPM impõe um ambiente onde o cumprimento de normas e o respeito ao regimento interno são fundamentais. Nesse contexto, a liderança escolar não é apenas uma questão de coordenação, mas um meio de influenciar a comunidade educativa, promovendo a coesão entre os membros e potencializando o desempenho discente.

Além disso, a pesquisa explorou como diferentes estilos de liderança impactam o alinhamento estratégico e, conseqüentemente, o desempenho discente, buscando compreender o papel moderador que a liderança exerce sobre essa relação. Com o uso de um modelo de pesquisa multinível, a dissertação procurou examinar os impactos de três estilos de liderança, transformacional, transacional e *laissez-faire* e de componentes do alinhamento estratégico, estratégia, pessoas, processos e comunicação nas unidades do CTPM.

O estudo dos diversos estilos de liderança e do alinhamento estratégico, procurando compreender como eles impactam o desempenho discente teve como foco a Rede CTPM, que foi criada pela Resolução nº 480, de 10 de novembro de 1949, promulgada pelo Governador Milton Soares Campos, inicialmente com o nome de Ginásio Tiradentes, e posteriormente adotando a nomenclatura atual. O CTPM hoje conta com uma rede de Unidades Escolares sediadas na Capital e Interior do Estado de Minas Gerais, que integram o Sistema de Ensino da Educação Básica da Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG), instituído pela Lei nº 20.010, de 05 de janeiro de 2012.

A Rede CTPM é composta por 30 unidades, cada uma destas unidades possui um comandante militar, além de uma direção pedagógica formada por civis. A coordenação geral é feita pela Diretoria de Educação Escolar (DEE), que gerencia as atividades educacionais da PMMG. As diretrizes da DEE são aplicadas em todas as unidades do CTPM garantindo um alinhamento consistente entre o comando das unidades e as equipes pedagógicas, para que as informações cheguem de forma eficaz aos professores.

Neste sentido, o papel da liderança dentro da Rede CTPM se torna essencial e exige conhecimentos, habilidades e atitudes especiais, e cabe aos líderes desempenhar um papel crucial na influência do ambiente escolar. Muitas vezes, os líderes se sentem perplexos diante de desafios, como a falta de cooperação dos professores, pais que não compartilham os mesmos objetivos educacionais e alunos desinteressados nos estudos, exigindo habilidades e competências para lidar com as adversidades (Cária & Lambert-de-Andrade, 2016).

Para compreender melhor a liderança dentro da educação, é importante superar as definições tradicionais que a associam à dominação ou controle. Cária e Lambert-de-Andrade (2016) explicam que nessa visão tradicionalista, um líder é visto como alguém que exerce poder sobre os seguidores, impondo sua vontade e controlando suas ações. Esse tipo de liderança é caracterizado pela centralização do poder nas mãos do líder, que pode usar coerção, manipulação ou outras formas de influência para alcançar seus objetivos.

Ao observar a atuação da DEE na Rede CTPM, percebe-se que alguns professores ainda veem essa liderança como sendo tradicional, o que motivou o interesse em investigar essa percepção mais profundamente. Seria essa visão generalizada entre os professores das diversas unidades da Rede CTPM ou se trata de algo pontual? Além de identificar o estilo de liderança percebido pelos gestores, esta dissertação procurou explorar como essa liderança afeta o alinhamento estratégico docente e, conseqüentemente, o desempenho discente.

No cenário contemporâneo a liderança evoluiu significativamente superando a percepção tradicionalista, uma vez que considera a sua evolução ao longo do tempo. Hoje, a ênfase está, no desenvolvimento humano e no foco na aprendizagem contínua. Santos et al. (2020) consideram que os líderes são vistos como agentes de mudanças que facilitam o alcance dos objetivos e promovem o crescimento pessoal. De acordo com os autores, a liderança influencia a motivação das pessoas, individualmente e em grupo, para alcançar missões e objetivos. Os líderes devem ter uma visão clara, comunicá-la e criar oportunidades para o crescimento pessoal de seus seguidores. Na escola, a liderança desempenha um papel crucial na criação de estratégias para o sucesso dos processos de ensino e aprendizagem. No entanto, muitos educadores, incluindo a equipe pedagógica, podem carecer de habilidades, atitudes e compreensões necessárias para exercer efetivamente a liderança.

A liderança na escola envolve influenciar e mobilizar talentos e esforços para atingir objetivos educacionais. Essa liderança deve ser sustentada por uma visão clara e um compromisso com a melhoria contínua. O gestor escolar, neste contexto, precisa exercer uma liderança que seja democrática participativa e responsável, promovendo um ambiente colaborativo e orientado para o sucesso de toda a comunidade escolar. Isto significa incluir professores, alunos e a comunidade em práticas que fomentem a inclusão e a inovação (Cária & Lambert-de-Andrade, 2016).

A Constituição de 1988 define o país como uma República Federativa, onde Estados, Municípios e o Distrito Federal têm autonomia, o que leva a uma diversidade de práticas e políticas educacionais em todo o território brasileiro. A gestão democrática é um princípio orientador do ensino público no Brasil, conforme estabelecido na Constituição e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB). No entanto, a implementação da gestão democrática varia de acordo com as peculiaridades de cada ente federado, resultando em diferentes interpretações e práticas. (Vieira & Vidal, 2019).

A gestão democrática é vista como um processo contínuo e nunca concluído, exigindo participação ativa, diálogo e debate. A participação da comunidade escolar é essencial para a construção da gestão democrática, pois envolve todos como sujeitos ativos no processo. “Fazer a gestão escolar implica organizar o ambiente para que os objetivos comuns à comunidade escolar sejam atingidos. Para isso, faz-se necessário que seja efetiva, com objetivos claros e ações concretas” (Santos, et al., 2020, p, 4).



Diante do exposto, a temática envolvendo o estudo dos diversos estilos de liderança e a influência que cada estilo exerce no comportamento dos liderados será abordada tendo como referência a Rede CTPM. Pretende-se compreender como essa liderança interfere no alinhamento estratégico docente e no desempenho dos discentes. De acordo com a lei nº 20.010, de 05 de janeiro de 2012, que dispõe sobre o sistema de ensino da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais, os CTPMs são unidades autônomas entre si, instituídas por ato do Comandante-Geral da Polícia Militar.

A mesma lei em seu Art. 7º no § 1º afirma que “a supervisão e a orientação do Sistema de Ensino da Polícia Militar serão exercidas por órgão da PMMG definido em regulamento”. Este órgão posteriormente viria a ser a Diretoria de Educação Escolar e Assistência Social (DEEAS), que em 2024 foi rebatizada apenas como DEE. Dessa forma, em termos hierárquicos, o Colégio Tiradentes é administrado pela DEE, mas cada uma das unidades que compõem a rede possui uma direção pedagógica, formada por civis, que é subordinada à uma direção militar.

Os estudos de Dahlgren (2021) destacam a importância do alinhamento estratégico no ambiente educacional, afirmando que o sucesso de qualquer estratégia depende da capacidade de engajar as pessoas envolvidas no processo organizacional. No contexto da Rede CTPM, especialmente após a introdução da nova proposta pedagógica denominada "Prepara" para o terceiro ano do Ensino Médio em 2022, implementada em parceria com o Sistema Positivo de Ensino, o alinhamento estratégico entre a gestão escolar e os docentes tornou-se ainda mais relevante. Essa proposta visa preparar os alunos da Rede CTPM para um bom desempenho no Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) e aumentar as chances de ingresso em universidades renomadas.

Dentre as alterações pedagógicas destacam-se a implantação de novo material didático e ampliação da carga horária, com aulas nos turnos da manhã e tarde duas vezes na semana. Para que essa ou qualquer outra proposta pedagógica atinja os objetivos propostos é importante buscar uma sintonia estratégica entre o corpo docente e as lideranças responsáveis pela tomada de decisões na organização. Dahlgren (2021) afirma que nenhuma estratégia obtém sucesso a menos que desperte nas pessoas, que fazem parte da organização, o desejo, o interesse e o comprometimento para que as metas sejam cumpridas. Segundo o autor, essas estratégias possuem maior possibilidade de lograr êxito quando existe um alinhamento claro entre o docente e a gestão

educacional, o que pode representar ainda um maior engajamento por parte dos discentes, que percebem um clima organizacional favorável.

Contudo, apesar dos esforços de alinhamento, o êxito dessas iniciativas pode depender fortemente do estilo de liderança exercido. O líder escolar, como gestor, desempenha um papel crucial na criação de um ambiente propício ao sucesso educacional, e sua atuação influencia diretamente a motivação e o engajamento dos professores e, indiretamente, dos alunos (Santos et al., 2020). O dinamismo do ambiente escolar exige decisões rápidas e, quando possível, fundamentadas em princípios de gestão que priorizem a comunicação eficaz e o bem-estar organizacional.

Após destacar a importância da liderança na educação, destaca-se seu papel essencial no ambiente escolar e a evolução dos conceitos de liderança, com foco na aprendizagem e no desenvolvimento humano. Assim, a pesquisa centra-se na seguinte questão: "Quais são os efeitos do estilo de liderança e do alinhamento estratégico docente no desempenho acadêmico dos discentes?"

Essa indagação emerge da compreensão da influência da liderança no ambiente escolar, destacando como a atuação dos líderes educacionais, a estratégia pedagógica adotada e a congruência entre a gestão e os docentes podem afetar diretamente o desempenho dos estudantes. Portanto, a investigação proposta buscou explorar e entender o impacto desses elementos na qualidade educacional e no progresso dos alunos, em consonância com as questões levantadas na introdução sobre a liderança e suas implicações na educação.

## **1.1 Pergunta de pesquisa**

Quais são os efeitos do estilo de liderança e do alinhamento estratégico docente no desempenho acadêmico dos discentes?

### ***1.1.1 Objetivo geral***

Em vista da argumentação exposta, desenha-se como objetivo central do presente trabalho mensurar as influências exercidas pelo estilo de liderança e pelo alinhamento estratégico docente no desempenho dos discentes.

#### *1.1.1.1 Objetivos específicos*

A fim de traçar um caminho coerente para o desenvolvimento do tema, elencam-se como objetivos específicos:

- Mensurar a influência do estilo de liderança no desempenho discente;
- Mensurar a influência do alinhamento estratégico docente no desempenho discente;
- e,
- Mensurar em que medida o estilo de liderança exerce papel moderador do efeito do alinhamento estratégico docente no desempenho discente.

## 2 AMBIÊNCIA DA PESQUISA

A temática abordada nesta pesquisa, que investiga a influência do estilo de liderança e do alinhamento estratégico docente no desempenho discente, surgiu como resposta à uma demanda por conhecimento mais aprofundado e prático no campo da educação. A introdução delineou a importância da liderança na educação, destacando sua evolução conceitual e sua relevância para o sucesso das instituições educacionais, especialmente dentro do contexto da Rede CTPM. Diante desse panorama, a justificativa para esta pesquisa é multifacetada e engloba tanto aspectos teóricos quanto práticos.

Esta dissertação visou preencher uma lacuna significativa no conhecimento acadêmico ao explorar a influência dos diferentes estilos de liderança e do alinhamento estratégico docente no desempenho dos alunos. A literatura existente oferece algumas perspectivas sobre a importância da liderança na educação e a necessidade de alinhamento estratégico para o sucesso das instituições educacionais, porém, a análise específica de como esses fatores impactam diretamente o desempenho dos alunos permanece limitada.

Os objetivos gerais e específicos desta dissertação buscaram preencher essa lacuna ao mensurar a influência dos estilos de liderança e do alinhamento estratégico docente no desempenho discente, fornecendo uma visão empírica que pode informar práticas educacionais mais eficazes e orientar futuras investigações nesta área. Ao abordar essa questão crucial, este estudo contribui para uma compreensão mais aprofundada dos mecanismos que moldam o ambiente escolar e, conseqüentemente, o sucesso acadêmico dos alunos.

Além disso, os resultados desta pesquisa não se limitam ao âmbito acadêmico, mas também têm implicações práticas e sociais. Líderes educacionais, professores e gestores podem utilizar os achados deste estudo para orientar suas decisões e práticas pedagógicas, melhorando assim o desempenho dos alunos. Isso é particularmente relevante no contexto da Rede CTPM e da educação pública em Minas Gerais, onde políticas educacionais eficazes podem ter um impacto significativo no desenvolvimento da sociedade.

Por fim, o processo de condução desta pesquisa também é valioso para o desenvolvimento acadêmico-científico-profissional dos envolvidos. Ao traçar um caminho para investigar uma questão complexa e relevante, os pesquisadores estarão ampliando seus repertórios e contribuindo para uma formação mais sólida e consciente. Ademais, esta pesquisa pode servir como uma fonte de informação e reflexão para diversos públicos, desde leitores leigos até acadêmicos e

profissionais da área educacional, estimulando o pensamento crítico e o interesse por pesquisas futuras nessa temática.

A pesquisa realizada apresenta ainda uma justificativa sólida e abrangente, alinhada à importância da liderança e do alinhamento estratégico na educação, conforme delineado na introdução. Sua relevância teórica, prática e social a torna uma contribuição significativa para a linha de pesquisa de "Organização e Estratégia", especificamente na subárea de "Estratégia, Inovação e Competitividade", do mestrado do Unihorizontes.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

O estudo realizado explorou os diversos estilos de liderança presentes na gestão educacional. Isso inclui análises sobre liderança transacional, *laissez-faire* e transformacional, ressaltando como cada uma dessas abordagens influencia a motivação dos professores, o engajamento dos alunos e a atmosfera escolar como um todo. A conexão com a pergunta de pesquisa se dá ao buscar compreender como esses estilos impactam diretamente o desempenho dos estudantes, fornecendo percepções sobre quais estilos podem ser mais eficazes na promoção do progresso acadêmico.

Em relação a tarefa de liderar, Santos (2012) entende que é necessário ir além de simplesmente exigir o cumprimento de padrões pré-estabelecidos. Trata-se de estabelecer metas de desempenho que possam ser mensuráveis e alcançadas. Segundo o autor, é importante que exista espaço para inovação e criatividade no ambiente escolar, e isso não significa abandonar o controle, mas sim colaborar para uma trajetória de sucesso e de parceria entre os diversos atores envolvidos no processo educacional.

Na busca pelo entendimento da relação existente entre os estilos de liderança e o alinhamento estratégico na gestão escolar, essa pesquisa enfatizou a importância de haver coerência entre os objetivos educacionais, estratégias pedagógicas e ações implementadas na escola. Essa análise considera a relação entre gestores e docentes, ressaltando a relevância desse alinhamento para o sucesso na implementação de políticas educacionais. Isso se relaciona diretamente com a pergunta de pesquisa ao investigar como o alinhamento estratégico entre liderança e corpo docente pode influenciar o desempenho dos alunos.

Neste sentido, a liderança dentro do setor educacional deve buscar nortear as ações no sentido de sempre alcançar o melhor alinhamento de interesses possível entre professores, alunos e comunidade escolar. “O ponto central da discussão acerca da liderança no âmbito escolar consiste em perceber as pessoas como criadoras e agentes, não apenas de suas próprias vidas, mas, sobretudo, do mundo que criam de forma colaborativa e dinâmica” (Campos & Rolindo, 2022, p. 3).

Para os autores supracitados a gestão escolar é um processo de criação coletiva em que todos os membros da comunidade, passando desde a gestão, professores, corpo discente, funcionários e família devem ser entendidos como potenciais sujeitos criadores e capazes,

portanto, de trazer contribuição para melhoria da educação. Cabe neste caso aos líderes do processo de gestão escolar ter uma visão estratégica que consiga alinhar todos os interesses dos envolvidos.

Por fim, esta dissertação buscou examinar a interação entre o desempenho discente e elementos como a liderança e o alinhamento estratégico. Este ponto destaca a importância de considerar não apenas fatores acadêmicos, mas também aspectos institucionais e administrativos, como a liderança exercida e a congruência estratégica na escola. A análise realizada procurou oferecer uma compreensão mais abrangente de como diferentes estilos de liderança e o grau de alinhamento estratégico podem afetar diretamente o desempenho dos alunos.

A prática de ensino em sala de aula é um elemento complexo onde o docente deve planejar seus conhecimentos previamente e, se possível, em conjunto com supervisores, sendo desejável aqui que exista uma sintonia entre o professor e supervisão. Vygotsky (1989) aborda que o aluno em sala de aula, quando interage com o docente e com outros educandos, aprende através de um conjunto de processos, que se interioriza dando lugar às suas conquistas individuais e evolutivas.

Em síntese, esta dissertação pretendeu estabelecer a base para compreender como a interseção entre estilos de liderança, alinhamento estratégico e desempenho discente se conecta à pergunta de pesquisa. Aprofundando-se nesses temas, busca-se identificar a extensão da influência desses elementos no progresso educacional dos alunos, oferecendo um arcabouço teórico sólido para a pesquisa proposta.

### **3.1 Estilos de liderança**

A liderança desempenha papel significativo em diversos contextos, como escolas, empresas, comunidades e outras organizações ou grupos sociais. Para Lizote et al. (2021) a liderança é um tema de interesse multidisciplinar e oferece um amplo terreno para estudos e pesquisas, possuindo uma ampla gama de conceituações e teorias como pode ser acompanhado pela cronologia das definições na Tabela 1.

**Tabela 1***Evolução dos conceitos e teorias de liderança*

<b>Autor (es)</b>	<b>Teoria</b>	<b>Conceito</b>
Lewin, Lippitt e White (1939)	Teoria da Contingência	Estudaram os estilos de liderança (autocrático, democrático e laissez-faire) e sua influência no desempenho, destacando a importância do contexto situacional.
Stogdill (1948)	Teoria dos Traços	Identificou características pessoais específicas que estavam associadas aos líderes. Esta teoria sugeria que líderes nascem com certos traços inatos.
McGregor (1960)	Teoria X e Teoria Y	Propôs duas visões contrastantes sobre a natureza humana: Teoria X (funcionários são desmotivados e precisam de controle) e Teoria Y (funcionários são autogeridos e buscam responsabilidade).
Likert (1961)	Teoria dos Sistemas Gerenciais	Desenvolveu quatro estilos de liderança (autoritário-coercitivo, autoritário-benevolente, consultivo e participativo) e explorou sua relação com a eficácia organizacional.
Vroom (1964)	Teoria da Expectativa	Enfoca a relação entre esforço, desempenho e recompensa como determinante da motivação dos liderados.
Hersey e Blanchard (1977)	Abordagem Situacional e Contingencial	Desenvolveram o Modelo Situacional de Liderança, que enfatiza a adaptação do estilo de liderança ao nível de maturidade dos liderados.
Burns (1978)	Teoria da Liderança Transformacional e Transacional	Diferenciou a liderança transformacional (focada na inspiração e no desenvolvimento moral) da liderança transacional (baseada em trocas e recompensas).
Deci e Ryan (1980)	Teoria da Autodeterminação (SDT)	Introduziram a SDT, enfatizando a importância da autonomia, competência e conexão social na motivação intrínseca.
Heifetz (1994) e Greenleaf (1977)	Liderança adaptativa e líderes servidores	Enfatizam a capacidade de adaptação dos líderes às mudanças e o serviço aos seguidores e à comunidade como essenciais para a liderança eficaz.

**Fonte:** Elaborada pelo autor



A grande quantidade de conceituações revela que existem diferentes estilos de liderança que um líder pode adotar, e cada estilo pode ser mais ou menos adequado dependendo da situação e do grupo de pessoas que está sendo liderado (Lizote et al., 2021). Os estilos de liderança mais comuns são: *laissez-faire*, transformacional e transacional.

Para Vieira e Vidal (2019) o debate sobre liderança no campo educacional tem raízes em contextos internacionais e tem sido objeto de estudos e políticas em muitos países, inclusive em contextos ibero-americanos. No entanto, no Brasil, a liderança não tem sido um tema central no debate sobre gestão educacional e escolar, mas tem sido associada a estudos sobre eficácia escolar. “Na primeira década do século XXI alguns estudos realizados a partir do desempenho dos municípios e escolas na Prova Brasil indicaram a liderança como fator associado a bons resultados” (Vieira & Vidal, 2019, p. 14).

Na busca por resultados positivos no campo educacional, o estilo de liderança *laissez-faire* é uma das opções que pode ser adotada pelo gestor escolar. Burns (1978) destaca que essa liderança é eficaz quando aplicada por líderes que confiam em suas equipes e têm uma visão clara de objetivos. O autor ressalta, porém, a necessidade de considerar o contexto específico ao aplicar a liderança *laissez-faire* e enfatiza que, em algumas situações, pode ser contraproducente.

Corroborando com essa ideia, Souza (2019) acredita que o estilo de liderança *laissez-faire* é caracterizado por uma postura passiva, com mínima intervenção do líder junto aos colaboradores. Nesse modelo, há uma ausência de tomadas de decisão, uso da autoridade e envolvimento em problemas, com o líder frequentemente evitando assumir responsabilidade. Segundo o autor, essa postura resulta em falhas na organização de tarefas e resolução de conflitos. As consequências negativas incluem aumento do estresse e conflitos no ambiente de trabalho, bem como incertezas sobre papéis e maior incidência de incivilidade entre os empregados.

No estilo de liderança *laissez-faire*, o líder delega muitas responsabilidades aos membros do grupo, dando-lhes liberdade para tomar suas próprias decisões. É um estilo bastante adequado para grupos altamente competentes e autogerenciáveis. “Esta concepção se ampara na ideia de que as pessoas são autônomas e conscientes de suas obrigações, não sendo necessário, portanto, a tomada de decisões, que cabem a cada um, conforme sua necessidade” (Luck, 2008 como citado em Santos, 2012, p. 40).

Para Zeppenfeld et al. (2023), este estilo se caracteriza pela ausência de liderança direta, onde o líder adota uma postura neutra e pouco envolvida, delegando total liberdade aos liderados.

O líder *laissez-faire* evita a tomada de decisões, conflitos e criação de expectativas, o que pode resultar em negligência do desenvolvimento e suporte da equipe. Este estilo de liderança é frequentemente associado a um comportamento passivo, pois o líder abdica do papel de liderança ativa, transferindo sua autoridade e deixando os liderados por conta própria.

Outro estilo de liderança bastante comum é o transformacional, que começou a ser usado por Burns (1978) para descrever o tipo de liderança exemplificado por grandes estadistas que conseguem inspirar e elevar o moral das pessoas (Bass, 1985; 1990; Vilela, 2012; Vizeu, 2011). Esse tipo de liderança é especialmente eficaz em momentos de crise, como a Grande Depressão e a Segunda Guerra Mundial, onde as pessoas são motivadas por um sentimento de união e ajuda mútua.

Para Calaça e Vizeu (2015), a liderança transformacional de Burns é moral, uma vez que envolve líderes que compartilham valores comuns com seus seguidores e promovem o desenvolvimento moral e ético. Os líderes transformacionais são capazes de elevar o moral dos seguidores, indo além de interesses pessoais e individualistas e promovendo o interesse pelo crescimento moral e pelos valores compartilhados pelo grupo.

A matriz teórica da liderança de Burns inclui a teoria de necessidades de Maslow, que descreve uma hierarquia de necessidades humanas, e a teoria do desenvolvimento moral de Kohlberg, que descreve o progresso em seis estágios de desenvolvimento moral. Calaça e Vizeu (2015) entendem que Burns enfatiza a importância do desenvolvimento moral na liderança transformacional, o que estimula o interesse por valores morais e o crescimento ético dos seguidores.

Para Patrick et al. (2018) a ideia inicial de Burns sofreu adaptações ao longo do tempo para a utilização dentro do contexto organizacional, e uma das principais mudanças foi a ênfase dada nos resultados organizacionais extraordinários como o aspecto central da liderança transformacional. Bernard Bass foi responsável pela popularização na literatura gerencialista das adaptações das ideias de Burns, associando o estilo de liderança com a eficácia do líder, com base na obtenção de resultados organizacionais.

Por essa interpretação o líder transformacional motiva e inspira o grupo a alcançar os objetivos comuns e a se desenvolver pessoalmente e profissionalmente. Este tipo de liderança trabalha em conjunto com os liderados para alcançar mudanças sustentáveis e duradoras. “O líder

transformacional é uma pessoa proativa que desperta nos seguidores interesses coletivos elevados e os ajuda a alcançar objetivos extraordinários” (Toda et al., 2014, p. 153).

Seguindo a mesma linha de pensamento, Brito da Silva et al. (2024) entendem que este estilo visa transformar os liderados, inspirando-os a transcender interesses pessoais e perseguir os objetivos organizacionais. Líderes transformacionais motivam suas equipes a superarem expectativas, estimulando comprometimento e responsabilidade. Eles criam uma visão inspiradora, ampliam a consciência sobre os valores organizacionais e promovem um ambiente de confiança e respeito, o que resulta em elevado desempenho e produtividade dos empregados.

Santos et al. (2024) destacam que a liderança transformacional possui ainda um caráter inovador, uma vez que estimula a criatividade e encoraja o pensamento fora do convencional, promovendo a implementação de novas ideias e práticas. Líderes transformacionais, com visão clara e paixão inspiradora, conseguem não apenas impulsionar resultados extraordinários, mas também transformar a cultura organizacional. Ao desafiar suas equipes a inovarem continuamente, esses líderes catalisam o progresso e a evolução da organização.

Burns (1978) contrasta a liderança transformacional com a liderança transacional, que se baseia na barganha e na manipulação de recursos para atender aos interesses individuais dos envolvidos. Nesse tipo de liderança, a obediência dos seguidores é garantida por meio de benefícios mútuos e favores, em oposição à liderança transformacional, que se baseia na inspiração e no compartilhamento de valores. Para Bass (1999) o líder transacional estabelece um processo de trocas com base no cumprimento de obrigações e não individualiza as necessidades de seus subordinados, nem está preocupado com o desenvolvimento pessoal de seus seguidores.

Este estilo de liderança é mais adequado para instituições que trabalham com objetivos claros e definidos. “O processo de troca, fundamentado no cumprimento de obrigações contratuais, reflete na definição de objetivos, bem como no monitoramento e controle dos resultados das atividades realizadas pelos liderados, conforme os acordos estabelecidos com os líderes.” (Toda et al., 2014, p. 153).

A liderança transacional pode ainda ser caracterizada por uma troca entre líder e liderados, em que recompensas são oferecidas como incentivo para o cumprimento de tarefas. Zeppenfeld et al. (2023) afirmam que esse estilo de liderança é baseado na autoridade burocrática, o líder transacional tende a focar no cumprimento de normas e regras, recompensando ou corrigindo conforme o desempenho. Esse estilo é útil para tarefas de curto prazo e gerenciamento do dia a

dia, e é marcado por comportamentos como a recompensa contingente (troca de recompensas por desempenho), administração por exceção ativa (correção de desvios), e administração por exceção passiva (intervenção apenas diante de falhas significativas). Em geral, o líder transacional mantém seu papel de controle, centrando-se nas necessidades imediatas e nas recompensas ou penalidades para os liderados.

Diante da exposição dos tipos de liderança é possível compreender que cada estilo pode ser eficaz em diferentes situações e com diferentes grupos de pessoas. O líder deve avaliar a situação e as habilidades do grupo antes de escolher o estilo de liderança mais adequado. Uma gestão escolar que atue dessa maneira estará mais próxima de cumprir os objetivos específicos desta dissertação, atingindo assim um alinhamento estratégico adequado para maximizar o desempenho de todos atores envolvidos no processo educacional.

A liderança na escola pública deve possibilitar que os alunos exerçam uma postura ativa na sociedade, desempenhando, desta forma, o papel de garantidora de direitos. Sob esse ponto de vista, a atuação do diretor, enquanto liderança na gestão escolar, não encontra similaridade com as abordagens teóricas destinadas aos cargos de liderança utilizados como embasamento aos modelos de gestão empresarial (Campos & Rolindo, 2022, p. 3).

Como mostrado pelos autores acima, fica evidente que a gestão escolar é diferente da gestão de outras organizações, devendo, portanto, ser levadas em consideração essas peculiaridades. “O ponto central da discussão acerca da atuação da liderança no âmbito escolar consiste em perceber as pessoas como criadoras e agentes, não apenas de suas próprias vidas, mas, sobretudo, do mundo, que criam de forma colaborativa e dinâmica” (Campos & Rolindo, 2022, p. 3).

Na busca pelo melhor estilo de liderança para obter sucesso no alinhamento estratégico dos envolvidos no processo educacional, o gestor precisa ter conhecimento das características das pessoas que compõem o grupo de trabalho. Para Potye e Bahia (2022) o líder necessita conhecer os valores e ideologias das pessoas da sua equipe, para que dessa forma, tenha a opção de escolher estilos diferentes de comportamento para diferentes perfis de liderados. Ainda, segundo estes autores, o gestor que conhece o perfil dos liderados tem mais chances de influenciá-los para o atingimento de seus objetivos.

A comunidade escolar, às vezes, subverte a noção de líder criando situações e práticas de gestão que fogem ao escopo esperado no modelo empresarial de liderança. No cotidiano da escola, o protagonismo da liderança pode recair sobre o corpo docente, sobre pais voluntários, ou ainda sobre outros funcionários, especialmente quando todos estão engajados num movimento de trabalho coletivo visando aumentar o potencial de ação da comunidade em busca da qualidade social da educação (Campos & Rolindo, 2022, p. 9).

Dentro das instituições de ensino, o tema da liderança se mostra relevante e tem ganhado cada vez mais importância principalmente devido ao fator humano e a complexidade de se lidar com essas equipes numerosas de liderados como é o caso da educação. Para Campos e Rolindo (2022) o cenário ideal para a educação não é de forjar lideranças, mas sim de potencializar a ação coletiva dos envolvidos na busca de melhor qualidade da educação. Neste cenário, os líderes devem ser criativos, transformadores e estar dispostos a mudar a realidade do ambiente em que atuam.

Além dos estilos de liderança, a motivação dos trabalhadores é um dos fatores essenciais para o sucesso de qualquer organização. Na educação, segundo Freire (1982), isso significa que o professor deve buscar formas de motivar os alunos e despertar o interesse deles pelo aprendizado. Uma das formas de se fazer isso é por meio da personalização do ensino, adaptando o conteúdo e a metodologia às necessidades e interesses de cada aluno. E isto será feito com mais facilidade a partir do momento que líder e liderado possuem sintonia na forma de pensar e gerenciar o ensino.

Outro aspecto importante, que encontra subsídios na Teoria das Relações Humanas, é a valorização da participação e da colaboração, o que ajuda no maior engajamento e, conseqüentemente, no estilo de liderança. Ainda, segundo Freire (1982), o professor deve buscar formas de envolver os alunos nas atividades e na tomada de decisões, valorizando suas opiniões e contribuições.

Para que isso seja possível, é essencial que exista uma sintonia entre a administração escolar e o corpo docente. Dahlgren (2021) afirma que nenhuma estratégia obtém sucesso, a menos que desperte nas pessoas, que fazem parte da organização, o desejo, o interesse e o comprometimento para que as metas sejam cumpridas. Dentro de um ambiente escolar como a rede CTPM, isso se torna de suma importância para que as estratégias pedagógicas da DEE obtenham os resultados esperados.

Organizações que tratam seus funcionários como clientes experimentam maior nível de engajamento e participação, melhor desempenho e estão mais bem posicionadas para reter talentos (Harvard Business Review, 2020). Essa máxima pode ser aplicada na educação. O professor valorizado tende a se engajar mais com a instituição de ensino, o que na prática significa permanência deste docente na instituição e entrega de melhores resultados pedagógicos.

Segundo Bergamini (1988), é importante considerar que o trabalho, ou a realização de alguma atividade à que a maioria das pessoas se dedica, se constitui na forma mais produtiva de o indivíduo empregar seus recursos e energia pessoais. É a forma que as pessoas têm de sentir seu potencial utilizado. A organização que reconhece e valoriza essas características no funcionário tende a obter melhores resultados competitivos.

Projetando luzes nesta temática, é possível fazer uso do conceito de autoeficiência (AE), teoria desenvolvida por Albert Bandura, que se tornou um importante constructo na psicologia, influenciando áreas como saúde, educação, trabalho e esporte. Para Oliveira e Bardagi (2019), a autoeficácia refere-se às crenças pessoais das pessoas em sua capacidade de realizar tarefas e atingir objetivos. Os autores enfatizam que as crenças de autoeficácia, não apenas influenciam a escolha de ações, mas regulam a implementação das ações necessárias para atingir objetivos. Elas podem levar as pessoas a agir proativamente e com persistência, ou, inversamente, a adiar ações e justificar a falta de ação.

Corroborando este ponto de vista, Pereira e Silva (2022) destacam a importância da autoeficácia como um fator preditivo do comportamento humano diante de diferentes desafios, tarefas e tratamentos. A autoeficácia não é uma característica estática, mas um construto dinâmico que evolui ao longo das diferentes fases da vida, à medida que as pessoas interagem com os desafios da vida cotidiana.

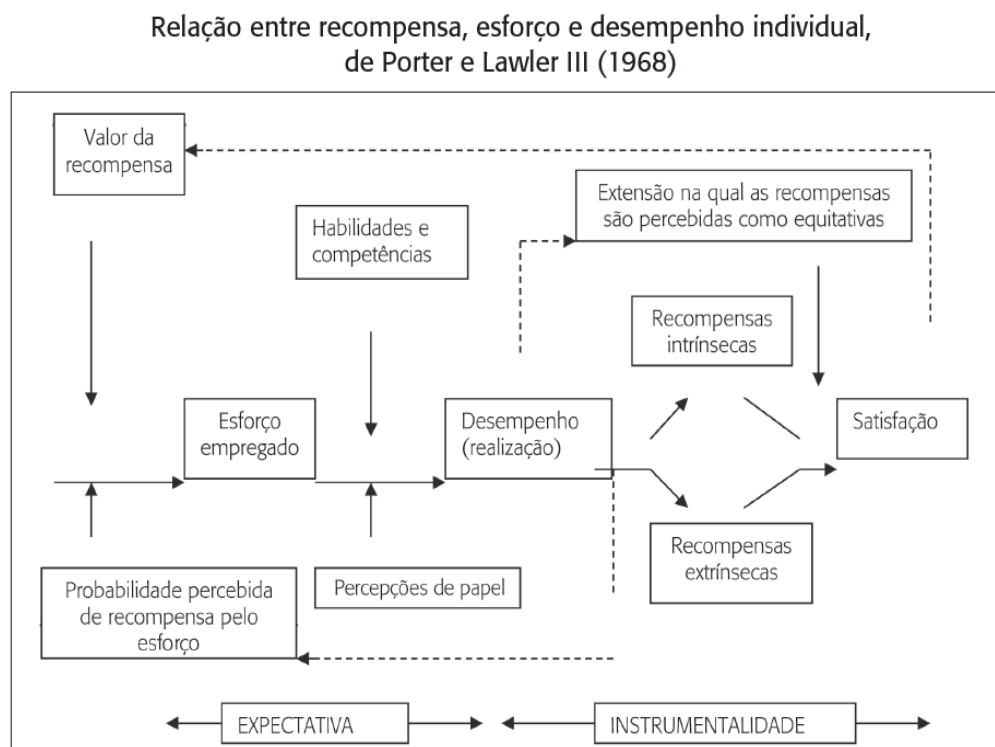
No ambiente educacional, as crenças de AE são preditivas do desempenho acadêmico, visto que são capazes de influir no processo de aprendizagem nos aspectos cognitivos, motivacionais e comportamentais, ao estimular o estudante a transformar habilidades psicológicas em competências de desempenho escolar; a partir do desenvolvimento do processo de autorregulação. (Pereira & Silva, 2022, p. 6).

No campo da educação Menezes (2020) entende que a didática e as estratégias de ensino desempenham um papel importante na construção da autoeficácia dos alunos. Professores podem desempenhar um papel fundamental ao proporcionar experiências de êxito, manter expectativas positivas e fornecer *feedback* construtivo. “As crenças de autoeficácia desempenham um papel central nos processos de autorregulação, pois, afetam os determinantes motivacionais, afetivos e cognitivos dos indivíduos”, (Menezes, 2020, p. 183).

Porter e Lawler III, 1968 como citado por Rodrigues et al. (2014) propuseram um modelo teórico (Figura 1) que relaciona esforço, desempenho, satisfação e outras variáveis importantes em contexto organizacional. Nesse modelo, o nível de esforço empregado em uma tarefa é influenciado diretamente pelo valor da recompensa e pela probabilidade percebida de recompensa pelo esforço. Isso significa que os funcionários consideram o valor da recompensa e a probabilidade de obtê-la ao decidir quanto esforço investir em uma tarefa.

### Figura 1

*Relação entre recompensa, esforço e desempenho individual de Porter e Lawler III (1968)*



**Fonte:** (Rodrigues et al., 2014, p. 260)

O modelo sugere que os esforços têm maior probabilidade de resultar no desempenho desejado quando os funcionários possuem as competências e habilidades adequadas à tarefa e têm uma compreensão clara do que se espera deles. O desempenho pode gerar dois tipos de recompensas: intrínsecas (geridas pelo indivíduo) e extrínsecas (geridas pela organização). As recompensas recebidas e o sentimento de justiça resultante ajudam a determinar os níveis de satisfação dos funcionários, criando um ciclo de *feedback* no processo (Rodrigues et al., 2014).

Com base na discussão proposta sobre os estilos de liderança, emerge a primeira hipótese de pesquisa desta dissertação. Hipótese H1: propõe que o estilo de liderança exerce influência no desempenho discente. Essa afirmação é sustentada por uma análise multifacetada dos estilos de liderança e suas implicações no contexto educacional, tanto no cenário nacional quanto em perspectiva internacional. A literatura revisada nesta dissertação indicou que cada estilo de liderança possui características distintas que moldam as interações entre líderes e seguidores, influenciando diretamente o ambiente educacional e, por consequência, o desempenho discente.

Portanto, com base nessas evidências, a hipótese H1 se justifica pela ampla gama de estudos que apontam para a relação direta entre os estilos de liderança adotados no ambiente educacional e o desempenho dos alunos. Esse vínculo não apenas se baseia na maneira como os líderes interagem com os liderados, mas também na motivação, participação, expectativas e valores transmitidos, todos fatores cruciais para o alcance de um desempenho discente satisfatório.

### **3.2 Alinhamento estratégico**

De acordo com Ribeiro (1952) um dos principais propósitos da administração escolar consiste em assegurar a coesão do processo educacional, em meio à crescente tendência de dispersão de esforços. Até os dias atuais, conforme afirmado por Meireles (2019), ainda são escassas as instituições que possuem uma abordagem formalizada, ou mesmo institucionalizada, de planejamento estratégico.

Para atingir os objetivos propostos no alinhamento estratégico deve existir uma sinergia entre a coordenação do processo decisório e uma correlação das alternativas de ação mais eficazes. Para Matias-Pereira (2011) essas alternativas não surgem de maneira aleatória, mas seguem um processo de planejamento e geralmente se materializam por meio da elaboração, implementação e monitoramento de um plano. Normalmente, esse planejamento se apresenta na forma de um documento, embora o planejamento também possa existir sem a formalização por escrito.



Ainda de acordo com Matias-Pereira (2011), o planejamento estratégico é a parte prática, operacional, enquanto o pensamento estratégico é a teoria por trás da prática, processo que deve ser contínuo. Para Mintzberg (2001) o planejamento estratégico é um processo analítico, convergente e convencional, e o objetivo é operacionalizar a estratégia.

Projetando luzes sobre os estudos e desenvolvimento da formulação de estratégias dentro das organizações é essencial entender que, para possuir uma estratégia vencedora, é impossível ser inflexível, e que todos os *stakeholders* devem estar envolvidos de forma integrada (Munck, L 2011). Ainda, segundo o autor, é necessário ter novas perspectivas para alcançar o novo, sem ficar restrito a uma única forma de enxergar as coisas. Pode-se dizer que diagramas e textos formalizados em planilhas não são capazes de explicar a criatividade necessária para uma estratégia de sucesso, logo os planejamentos burocráticos sozinhos não dão conta de gerar boas estratégias.

Para Van den Steen (2017) a capacidade de comprometimento é um importante fator para a tomada de uma decisão estratégica, quando isso ocorre de forma automática, ou seja, a decisão é uma escolha que compõe a estratégia da organização. Essa organização pode acabar se comprometendo com ela mesma, e isso pode tornar a decisão menos estratégica. Dessa forma, fica clara a complexidade de se pensar a ideia de comprometimento dentro das organizações, porém é praticamente ponto pacífico que irreversibilidade e comprometimento são características essenciais para que uma decisão possa ser considerada estratégica.

O alinhamento estratégico é um conceito fundamental no campo da gestão estratégica e tem sido amplamente discutido na literatura acadêmica. Ele se refere à harmonização das estratégias de diferentes níveis organizacionais (vertical) e das diferentes áreas funcionais (horizontal) para alcançar os objetivos da organização. O alinhamento estratégico vertical se concentra na conexão entre a estratégia corporativa e as estratégias de níveis hierárquicos inferiores na organização (Chandler, 1962; Galbraith, 1977).

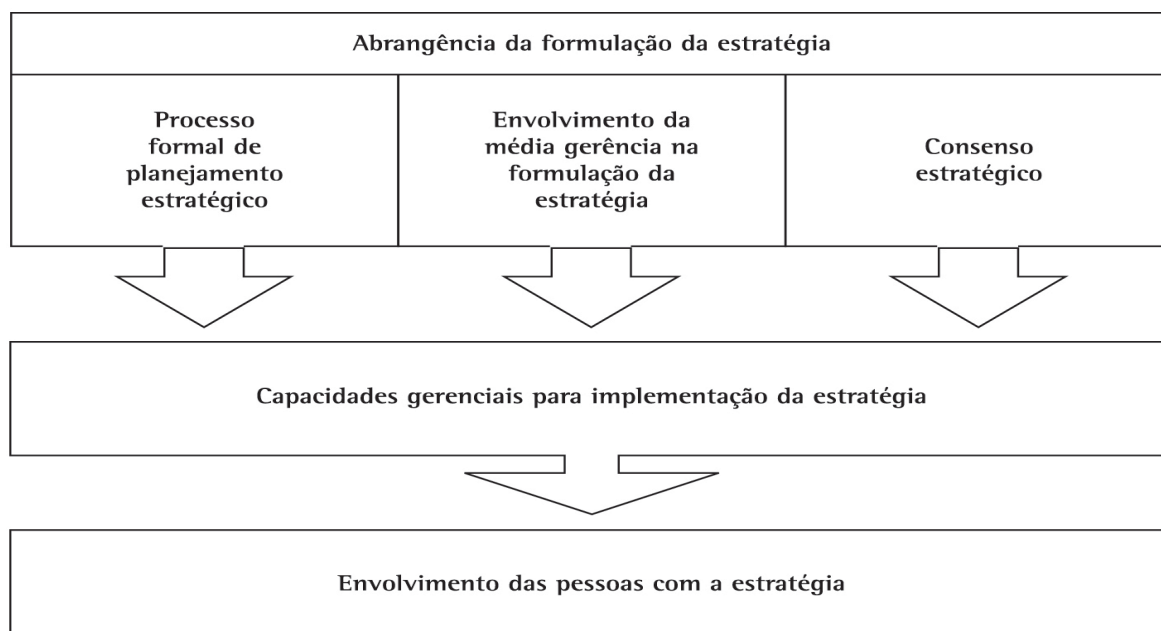
Já o alinhamento estratégico horizontal diz respeito à integração e coordenação das diferentes áreas funcionais da organização para garantir que todas trabalhem em conjunto para alcançar os objetivos estratégicos. Mintzberg (1994) entende que existe a necessidade de coordenação entre as áreas funcionais para implementar efetivamente a estratégia. Porter (1985) destaca ainda a importância da vantagem competitiva, que depende da coordenação entre atividades internas em uma organização.

Para Prieto e Carvalho (2016) o alinhamento vertical implica que a orientação estratégica flua do nível corporativo para o nível de negócios e, em seguida, para os níveis funcionais. A implementação da estratégia ocorre de cima para baixo, permitindo que os níveis hierárquicos inferiores estabeleçam estratégias e planos que estejam alinhados com a estratégia formulada em níveis superiores. Quando essa coerência é alcançada, considera-se que o alinhamento vertical foi realizado com sucesso.

Segundo Mintzberg (1994) o sucesso do alinhamento vertical implica em um Planejamento Formal de Projetos (PFP), que exige a existência de um processo delimitado de planejamento estratégico, que está relacionado à formalização da estratégia para a comunicação aos responsáveis pela implementação e acompanhamento da realização.

Segundo Hambrick e Cannella (1989) o estrategista desempenha o papel de negociador, tanto interna quanto externamente à organização, buscando construir apoio para a implementação da estratégia, superando resistências e identificando obstáculos. Além disso, o gestor é responsável por ajustar fatores críticos, como alocação de recursos e adaptação de programas, estrutura e sistema de recompensas. A alocação de recursos é vista como um indicativo do comprometimento com a estratégia. A comunicação eficaz entre os níveis hierárquicos é essencial. No entanto, ela pode falhar em organizações que não incentivam o diálogo aberto, onde gerentes de alto escalão evitam confrontar publicamente as barreiras à implementação da estratégia.

Para atender ao PFP e como alternativa ao BSC, surgiram modelos de alinhamento estratégico, como o proposto por Labovitz e Rosansky em 1997, que criam um sistema de métricas com indicadores que devem ser seguidos. Já Hambrick e Cannella (1989), descrevem etapas essenciais a serem percorridas no processo de alinhamento estratégico vertical.

**Figura 2***Etapas do alinhamento estratégico vertical***Fonte:** (Prieto & Carvalho, 2016, p. 629)

A mensuração do alinhamento estratégico por meio de métricas desempenha um papel fundamental na avaliação e garantia de que as ações e iniciativas de uma organização estejam em conformidade com seus objetivos estratégicos. Entre as principais métricas usadas citam-se os Mapas Estratégicos, que contam com a contribuição de Kaplan e Norton e os Indicadores Chave de Desempenho (KPIs).

Os Key Performance Indicators (KPIs), ou Indicadores de Desempenho Chave desempenham um papel fundamental no campo da educação. Gomes et al. (2023) explicam que os KPIs são indicadores de desempenho chave que proporcionam uma maneira mensurável de avaliar o desempenho de funções individuais e processos de negócios. Eles desempenham um papel crucial na tomada de decisões informadas e na avaliação do progresso em direção aos objetivos organizacionais.

Ainda, de acordo com os autores supracitados, cada ação tomada deve ser baseada em KPIs implementados dentro da organização, aumentando a probabilidade de tomar decisões acertadas e permitindo que a organização avalie seu desempenho. A combinação de vários KPIs fornece uma visão mais abrangente do desempenho organizacional. “Essas metodologias proporcionam um

conjunto de indicadores que ajudam a monitorar o progresso em relação aos objetivos estratégicos e a identificar lacunas ou áreas que precisam de atenção e melhoria” (Gomes et al., 2023, p. 5).

Além de servir como um meio de avaliar o desempenho de uma área ou atividade específica, os KPIs são uma ferramenta que tem o potencial de refletir os impulsionadores de valor de uma organização. Teixeira et al. (2015) afirmam que, por meio dos KPIs, os líderes da organização conseguem comunicar de maneira eficaz os objetivos estratégicos a todos os membros da equipe. Os autores listam na Tabela 2 as características essenciais para um bom KPI tendo como referência as ideias de Eckerson (2007).

**Tabela 2**

*As 10 características determinantes para um bom KPI*

Item	Características KPI	Descrição
1	Refletem direcionadores de valor estratégico	KPIs medem direcionadores-chave de valor, que representam atividades que quando executadas corretamente, garantem o sucesso futuro da organização
2	Definidos pelos Executivos	Executivos definem os direcionadores de valor em reuniões de planejamento, onde são definidos objetivos de curto, médio e longo prazo
3	Estão presentes ao longo da empresa	Os KPIs dos níveis operacionais devem ter relação com os indicadores mensurados pelos altos executivos da empresa.
4	Baseados em padrões corporativos	A criação de padrões de medição é necessária para que o KPI percorra toda a organização
5	Baseados em dados válidos e reais	Para adoção do KPI, é necessário que exista uma base de dados (normalmente, um ERP), e que esses sejam confiáveis
6	Devem ser de fácil compreensão	Os indicadores devem ser de fácil entendimento e limitados por usuários
7	São sempre relevantes	Caso um indicador não seja utilizado após determinado período, é sinal que perdeu relevância no processo, e necessita ser revisto ou substituído
8	Proporcionam contexto relevante	KPIs devem indicar a direção do desempenho, como acima, abaixo ou semelhante ao esperado.
9	Criam empowerment nos usuários	Os indicadores são uma ferramenta para medir o desempenho e engajamento dos colaboradores, de forma a recompensá-los quando as metas forem atingidas
10	Conduzem a ações positivas	os indicadores devem ser elaborados para que todas as áreas converjam para a mesma direção, de tal forma que gerem ações de melhoria conjuntamente

**Fonte:** (Teixeira et al., 2015, p. 1699).

Ao medir esses indicadores de forma consistente e analisar seus resultados, os educadores e administradores podem tomar decisões mais informadas, identificar áreas que precisam de melhorias e direcionar recursos para promover um sistema educacional mais eficaz e de maior qualidade. (Teixeira et al., 2015).

Diante da problematização do alinhamento estratégico, e pensando na influência deste alinhamento com as práticas docentes e com o desempenho dos alunos em sala de aula, surge a Hipótese H2 que afirma que o alinhamento estratégico docente tem influência no desempenho discente. Essa influência é uma questão crucial no contexto educacional, trazendo à tona a interdependência entre as estratégias adotadas pelos educadores e os resultados alcançados pelos alunos. O alinhamento estratégico, nesse contexto, refere-se à harmonização entre as abordagens de ensino dos professores e os objetivos educacionais estabelecidos pela instituição.

A literatura revisitada nesta dissertação mostra que os educadores desempenham um papel fundamental na condução do processo de aprendizagem. Seus métodos de ensino, estratégias pedagógicas e abordagens para transmitir o conhecimento podem influenciar diretamente o desempenho dos alunos. Quando os professores alinham suas estratégias de ensino aos objetivos e metas educacionais da instituição, há uma maior probabilidade de os alunos alcançarem um desempenho mais significativo. A hipótese aqui proposta, portanto, fundamenta-se em diversas correntes de pensamento na área da educação e da gestão estratégica, que mostram que esse alinhamento, não apenas fortalece a relação entre as estratégias de ensino e os objetivos educacionais, mas também contribui significativamente para o progresso e desenvolvimento acadêmico dos alunos.

### **3.3 Fatores que influenciam o desempenho discente**

O desempenho dos alunos no contexto educacional é influenciado por uma gama de fatores inter-relacionados que abrangem desde questões socioeconômicas até características institucionais e docentes. Estudos apontam para a relevância de diversos elementos que contribuem para o desempenho discente em avaliações de larga escala (Melo & Morais, 2019).

A literatura do assunto destaca a influência do nível socioeconômico dos alunos no desempenho. Noronha et al. (2023) ressaltam que fatores como o ambiente familiar, acesso a recursos educacionais e condições socioeconômicas têm implicações significativas nos resultados dos estudantes. Barbosa et al. (2020) também corroboram essa ideia, mencionando que o contexto socioeconômico dos estudantes pode impactar diretamente seu rendimento acadêmico.

Além disso, a qualidade da infraestrutura das instituições de ensino é apontada como um fator relevante. Faillace et al. (2023) destacam que características institucionais, como a disponibilidade de recursos, influenciam o desempenho dos alunos no Exame Nacional do Ensino

Médio (ENEM). Noronha et al. (2023) também sugerem que indicadores relacionados à organização escolar têm correlação com o desempenho dos estudantes.

Outro ponto essencial é a formação e experiência do corpo docente. Barbosa et al. (2020) evidenciam a relação entre as características dos professores e o desempenho discente, indicando que a formação, desenvolvimento profissional e experiência no magistério são variáveis importantes nesse contexto. Além disso, Noronha et al. (2023) destacam que fatores como a formação docente podem estar associados às diferenças de desempenho dos alunos em escolas de ensino médio.

Abreu et al. (2023) entendem que a relação entre a qualidade do corpo docente e o desempenho dos alunos é um aspecto central na busca por uma educação de qualidade. No entanto, a conexão direta entre credenciais acadêmicas dos professores e o desempenho dos alunos é complexa. Os autores consideram como ponto relevante que a posse de títulos acadêmicos avançados por parte de um professor não garante automaticamente sua eficácia como educador, e nem todos os professores sem esses títulos são necessariamente menos eficientes. Isso levanta questões sobre a eficácia dos investimentos públicos em recompensas baseadas em credenciais acadêmicas para melhorar a qualidade da educação.

A vertente utilizada por Paganini et al. (2023) para compreender o desempenho escolar passa pelos investimentos na qualificação docente, porém, prioriza a gestão eficaz da sala de aula para promover um ambiente organizado e atencioso, visando ao crescimento não apenas acadêmico, mas também emocional e social dos estudantes. O papel crucial dos professores na vida dos alunos é amplamente reconhecido, exigindo destes profissionais atenção especial, solidariedade e cuidado.

Paganini et al. (2023) pontuam ainda a fase tumultuada e de busca por identidade dos estudantes do Ensino Médio, destacando a importância da empatia e motivação dos educadores para o seu desenvolvimento. Os autores enfatizam a necessidade de um ambiente acolhedor na escola para atender às necessidades emocionais e sociais dos adolescentes, já que muitos procuram na escola um espaço similar ao lar. Apontam também a ansiedade e frustração dos alunos devido à crescente carga acadêmica voltada para vestibulares, citando a mudança na dinâmica de aula no Ensino Médio como um possível motivo para um relacionamento menos próximo entre alunos e professores.

Melo e Morais (2019) afirmam que o papel dos professores é fundamental não apenas no aspecto acadêmico, mas também no emocional e social dos alunos. Segundo eles, o conhecimento, atitude e habilidades dos professores exercem uma influência direta na qualidade do ensino, ambiente escolar e sucesso dos alunos.

Para que a influência exercida pelos professores seja positiva é fundamental considerar a importância do gestor escolar para o desempenho dos alunos e o cultivo de um ambiente harmonioso. Essa perspectiva é compartilhada por Abreu et al. (2023), Bizzo et al. (2021) e Garcia et al. (2021), que enfatizam a relevância do gestor na condução tanto das questões administrativas quanto pedagógicas, buscando atingir metas e promover um ambiente propício à aprendizagem.

A liderança eficaz do gestor envolve promover um propósito forte, envolver a comunidade na tomada de decisões, acompanhar de perto a dinâmica em sala de aula e oferecer apoio aos professores. Os supervisores desempenham um papel crítico na motivação dos docentes, promovendo autonomia, desenvolvimento de competências e oferecendo apoio personalizado (Paganini et al., 2023). No entanto, há desafios na escolha dos gestores, com indicações políticas muitas vezes sobrepondo-se às capacitações necessárias. Diferentes métodos de seleção de diretores afetam o clima escolar e a percepção dos professores sobre a liderança à qual estão subordinados (Melo & Morais, 2019).

Os gestores precisam lidar com a diversidade de personalidades entre o corpo docente, compreendendo as diferentes abordagens e características dos professores. Para uma gestão eficiente, é essencial um conhecimento extensivo e treinamento para lidar com tais diversidades. A liderança escolar eficaz vai além do ambiente escolar, englobando toda a comunidade, incluindo os pais. Uma escola eficaz não apenas prepara para exames, mas também incute uma mentalidade de aprendizado contínuo nos alunos (Noronha et al., 2023).

Para Vieira e Vidal (2019) dentro do ambiente escolar quanto maior for o tempo de experiência de um docente ou gestor educacional maior tende a ser a capacidade de tomar decisões que apresentem bons resultados. Os autores argumentam que é importante levar em consideração que a gestão pedagógica é uma atividade coletiva, segundo a qual, partindo da realidade social da comunidade escolar, a coletividade pode decidir quais são as prioridades e as ações necessárias para o alcance dos objetivos. Wittmann e Cardoso (1993) entendem que, partindo do levantamento das prioridades, as tarefas devem ser escolhidas e as responsabilidades compartilhadas.

Morin (2007) afirma que é necessário reformar o pensamento para reformar o ensino. Essa reforma pode passar pela tomada de decisões de forma coletiva. Segundo o autor, a missão de educar requer preparar as mentes para responder aos desafios que a crescente complexidade dos problemas impõe ao conhecimento humano. Ferreira e Aguiar (2006) pontuam que as ações do gestor educacional viabilizam as práticas didáticas e os resultados de toda unidade escolar.

Todavia, a gestão da educação, enquanto tomada de decisão, organização, direção e participação, não se reduz e circunscreve na responsabilidade de construção e desenvolvimento do PPP (Projeto Político Pedagógico). A gestão da educação acontece e se desenvolve em todos os âmbitos da escola, inclusive e fundamentalmente, na sala de aula onde se objetiva o PPP não só como desenvolvimento do planejado, mas como fonte privilegiada de novos subsídios para novas tomadas de decisões para o estabelecimento de novas políticas. (Ferreira & Aguiar 2006, p. 308).

O Pedagogo Paulo Freire enfatizava o caráter transformador que a educação pode propiciar. “Para ser válida toda educação, toda ação educativa deve necessariamente estar precedida de uma reflexão sobre o homem e de uma análise do meio de vida concreto do homem concreto a quem queremos educar” (Freire, 1980, p. 33-34).

A capacidade de pesquisa dos professores é outro aspecto relevante. Barbosa et al. (2020) sugerem que a capacidade de pesquisa dos docentes pode influenciar positivamente o desempenho discente, embora existam controvérsias sobre essa relação na literatura. Dessa forma, o desempenho dos estudantes não é determinado por um único fator, mas sim por uma combinação complexa de elementos que envolvem não apenas características individuais dos alunos, mas também aspectos institucionais e docentes, ressaltando a importância de uma abordagem holística na análise do rendimento acadêmico.

A discussão sobre Gestão Democrática na educação brasileira, conforme apontado por Vieira e Vidal (2019) destaca a subvalorização da liderança em comparação com a gestão democrática no contexto da educação pública do país. Os autores ressaltam que durante o período de redemocratização do Brasil, a gestão democrática adquiriu destaque, especialmente em programas de formação de gestores escolares, como o Programa de Capacitação à Distância para



Gestores Escolares (Progestão) e o Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública (PNEGEB).

Os marcos legais fundamentais para a implementação da gestão democrática na educação, de acordo com Vieira e Vidal (2019) e Santos et al. (2020) incluem a Constituição de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) e o Plano Nacional de Educação (PNE). Estes documentos são fundamentais para direcionar a estrutura educacional brasileira, porém, é ressaltada a necessidade de leis específicas nos estados, no Distrito Federal e nos municípios para efetivar a gestão democrática da educação pública.

No entanto, Santos et al. (2020) apontam desafios na implementação da gestão democrática, destacando a influência de modelos administrativos empresariais, políticas de desregulamentação, privatização e comercialização como fatores que podem dificultar a promoção da gestão democrática nas escolas brasileiras.

A importância da participação ativa dos profissionais da educação na construção do projeto pedagógico da escola é ressaltada por Cária e Lambert-de-Andrade (2016) enfatizando que a gestão democrática deve envolver as comunidades escolares em conselhos escolares ou estruturas semelhantes como forma de alcançar uma gestão efetivamente democrática.

Em relação ao papel do gestor escolar, Cária e Lambert-de-Andrade (2016) destacam sua importância na coordenação e administração dos recursos da escola. Porém, enfatizam que a gestão democrática não deve depender exclusivamente do gestor, mas sim envolver a participação de todos os membros da comunidade escolar na tomada de decisões.

Os gestores devem procurar implementar mecanismos para garantir a participação de todos na escola, incluindo os alunos e a comunidade. Esta abordagem pode libertar as escolas das amarras da ditadura e da centralização e melhorar a qualidade das atividades educativas. Os educadores e gestores precisam ser reeducados sob uma perspectiva ética e política e encorajados a participar ativamente nas atividades escolares e a ouvir, registrar e divulgar as opiniões dos alunos e da comunidade. Isto pode despertar a consciência crítica e o desejo de construir uma nova realidade (Santos et al., 2020).

A gestão escolar democrática é vista como um processo contínuo e nunca concluído, exigindo participação ativa, diálogo e debate. “Fazer a gestão escolar implica organizar o ambiente para que os objetivos comuns à comunidade escolar sejam atingidos. Para isso, faz-se necessário que seja efetiva, com objetivos claros e ações concretas” (Santos, et al., 2020, p, 4). Os autores

concluem afirmando que a participação da comunidade escolar é essencial para a construção da gestão democrática, pois envolve todos como sujeitos ativos no processo.

O referencial teórico produzido nesta dissertação permite levantar questionamentos que geram a Hipótese H3: O estilo de liderança exerce papel moderador do efeito do alinhamento estratégico docente no desempenho discente. Esta hipótese parte da premissa de que o modo como um líder conduz e interage com sua equipe docente pode impactar diretamente na coesão, na direção e no foco dos professores em relação aos objetivos educacionais da instituição. O alinhamento docente é fundamental para garantir que todos os professores estejam comprometidos com a missão, visão e valores da instituição de ensino.

Um líder com um estilo de liderança claro, inspirador e que promova a comunicação aberta e eficaz tende a influenciar positivamente os professores, estimulando o engajamento e o compartilhamento de objetivos comuns. Quando os líderes fornecem uma direção clara e apoiam a equipe docente, criam um ambiente propício para que os professores se sintam motivados a trabalhar em harmonia em direção a metas comuns, contribuindo para um alinhamento mais consistente e efetivo.

Portanto, a Hipótese H3 busca evidenciar a importância do papel do líder na construção e no fortalecimento do alinhamento docente, enfatizando que um estilo de liderança eficaz pode desempenhar um papel crucial na promoção de um ambiente educacional onde os professores estão alinhados e comprometidos com os objetivos institucionais, impactando positivamente o desempenho coletivo e, conseqüentemente, a qualidade do ensino oferecido.

Para entender os conflitos que ocorrem dentro do ambiente organizacional é importante conhecer os conflitos que surgem no ambiente familiar e que podem influenciar a organização. Essa é a perspectiva encontrada no trabalho de Godoy e Marcon (2006) que destacam que a família é uma das principais áreas em que as pessoas buscam alívio para suas ansiedades e que o equilíbrio entre trabalho e família é fundamental.

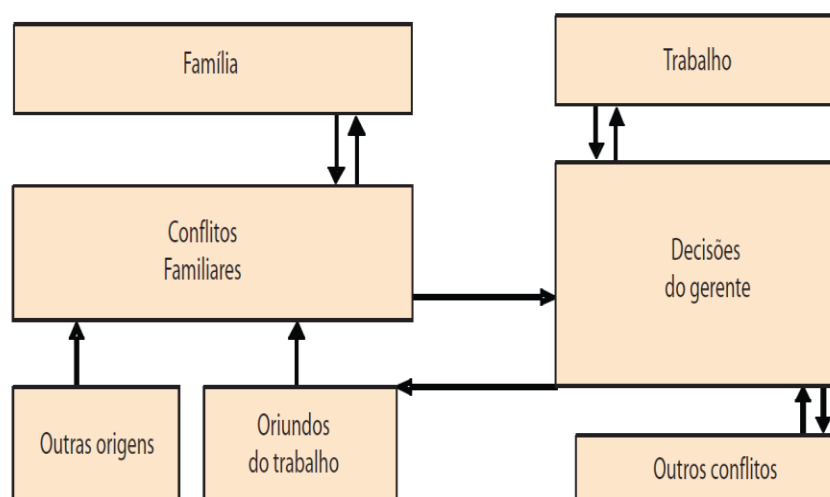
Eles enfatizam que as atividades no trabalho e na carreira não são um fim em si mesmas, mas os indivíduos procuram encontrar harmonia no conjunto trabalho-família, com um forte foco no bem-estar familiar. “Por mais que ele saiba quais seriam suas obrigações como agente do principal, sua atuação será influenciada — em maior ou menor grau — pelos interesses e conflitos familiares” (Godoy & Marcon, 2006, p. 177).

De maneira sistêmica, os conflitos têm origem no ambiente organizacional, passam pelo ambiente familiar e podem retornar ao ambiente organizacional por meio do comportamento dos agentes, influenciando suas decisões. O esquema da Figura 3 retrata como funciona essa relação.

### Figura 3

#### *Influência trabalho versus família*

Figura 3 Influência trabalho versus família



**Fonte:** (Godoy & Marcon, 2006, p. 178).

Godoy e Marcon (2006) concluem apontando que a influência do equilíbrio entre trabalho e família no desempenho dos professores é um fator crucial que pode impactar diretamente a qualidade da educação oferecida aos alunos. Quando os professores enfrentam dificuldades para conciliar suas responsabilidades familiares com as demandas profissionais, como excesso de carga de trabalho, pressão por resultados e falta de apoio institucional, é comum que experimentem altos níveis de estresse e desgaste emocional. Esse estado afeta sua capacidade de planejamento, sua paciência e a qualidade da interação em sala de aula, elementos essenciais para um ambiente de aprendizado positivo.

### 3.4 Modelo e Escala de Mensuração

Tendo como base o referencial teórico elaborado e, levando em consideração o problema de pesquisa e o objetivo geral e específicos apresentados, surgiram algumas hipóteses que serviram de base conduzindo o processo de investigação.

H1 - O estilo de liderança tem influência no desempenho discente.

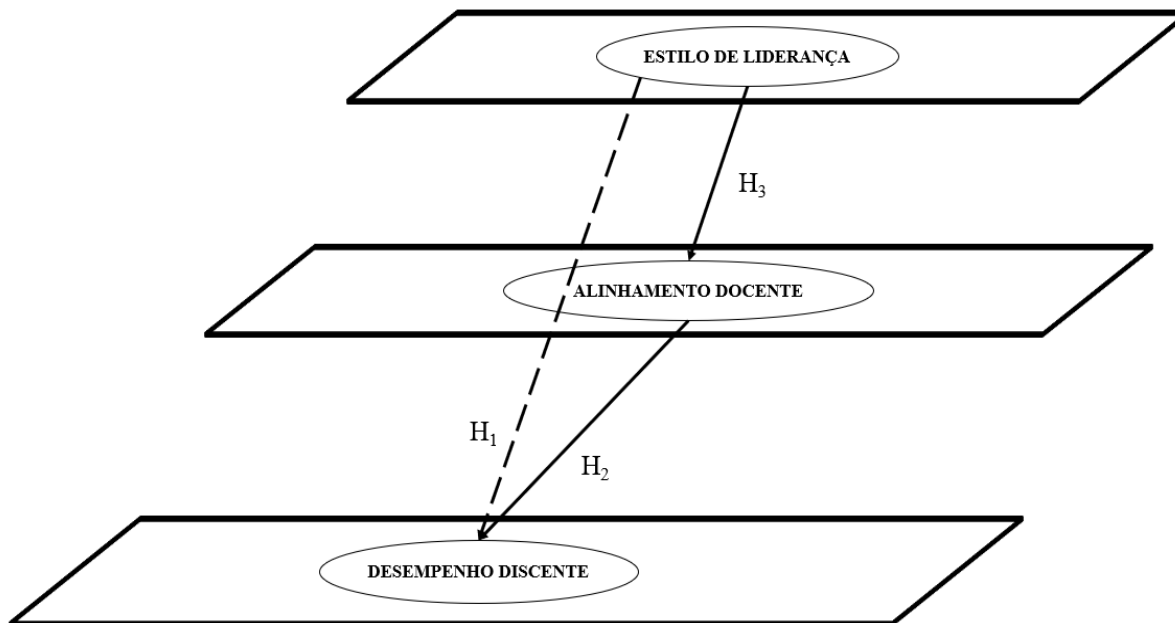
H2 - O alinhamento estratégico docente exerce influência no desempenho discente.

H3 - O estilo de liderança exerce papel moderador do efeito do alinhamento estratégico docente no desempenho discente.

Após a coleta de dados e análise estatística foi possível testar essas hipóteses, e dessa forma, tirar conclusões sobre a relação entre o estilo de liderança, o alinhamento estratégico docente e o desempenho discente. A Figura 4, representa o modelo obtido para testar as hipóteses.

**Figura 4**

*Modelo para teste de hipóteses*



**Fonte:** Elaborada pelo autor

O modelo apresentado tem a variável “Estilo de Liderança” como sendo independente e representando o estilo de liderança que pode ser adotado pelos docentes da rede CTPM.

Considerando a natureza formativa dos indicadores, eles devem capturar diferentes dimensões ou componentes do construto em questão. (Santos, 2012).

Para testar o modelo hipotético foi utilizada uma escala de mensuração. Após uma pesquisa nas bases de dados da Spell, Scielo, Portal de Periódicos da Capes e outras fontes relevantes, não foi possível encontrar escalas nacionais para avaliar o alinhamento estratégico em relação aos estilos de liderança e ao alinhamento estratégico. Segundo Fonseca e Porto (2013), o predomínio de estudos exploratórios sem a aplicação de modelos preditivos no contexto da pesquisa brasileira ressalta a urgência de expandir o campo de investigação nacional nessa área.

Dadas as metas desta pesquisa, que visam coletar as opiniões de professores que atuam nas 30 unidades do CTPM localizadas em Belo Horizonte e em diversas cidades do interior de Minas Gerais, concentrando-se na avaliação dos estilos de liderança empregados por líderes militares e civis nessas unidades, optou-se por utilizar o Questionário de Liderança Multifatorial 5X desenvolvido por Bass e Avolio em 2004. Seemann et al. (2019) afirmam que este questionário é uma versão remodelada do *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) desenvolvido por Bass e Avolio em 1995 e que consiste em 45 itens. Os autores classificam a liderança em três estilos: liderança transformacional, liderança transacional e *laissez-faire*, cada um subdividido em várias dimensões conforme a Figura 5.

### Figura 5

*Estilo de liderança e categorias de análise (MLQ)*

		CATEGORIAS
Tipos de Liderança	Liderança Transformacional	Atributos de Influência Idealizada
		Comportamentos de Influência Idealizada
		Motivação Inspiracional
		Estimulação Intelectual
		Consideração Individual
	Liderança Transacional	Recompensa Contingente
		Gestão por Exceção (Ativa)
	Liderança <i>Laissez-faire</i>	Gestão por Exceção (Passiva)
		Laissez Faire
Resultado da Liderança	Esforço Extra	
	Eficácia	
	Satisfação	

**Fonte:** (Adaptado de Bass e Avolio 1995 por Seemann, et al., 2019, p. 5)

Seemann et al. (2019), destacam que este instrumento tem sido validado e é amplamente utilizado para medir as percepções de líderes e seguidores sobre os três estilos de liderança: transformacional, transacional e *laissez-faire*. Além disso, é relevante ressaltar que este questionário já foi aplicado em pesquisas sobre liderança em diversos países, incluindo estudos relacionados à liderança em instituições de ensino. Portanto, sua utilização está alinhada com o escopo deste estudo.

De acordo com Fonseca e Porto (2013), a liderança transacional é considerada eficaz, porém limitada ao contrato explícito entre o líder e o liderado. Em contrapartida, a liderança transformacional é vista como a abordagem que possibilita um desempenho excepcional da equipe. Bass e Avolio (1993) argumentam que a liderança transformacional tem o poder de influenciar e até mesmo transformar a cultura de uma organização. Eles descrevem a ação da liderança transformacional como um processo em que o líder inspira os seguidores a compartilharem uma visão, capacita-os a atingir essa visão, fornece os recursos necessários para desenvolver seu potencial pessoal e incorpora comportamentos como senso de missão, delegação de autoridade, ensino constante, ênfase na resolução de problemas e uso de argumentação.

Para Souza e Flores (2021), o MLQ é uma ferramenta valiosa para a avaliação dos estilos de liderança, incluindo a liderança transformacional e a transacional, com ênfase na liderança transformacional como aquela que pode gerar resultados excepcionais e influenciar a cultura organizacional.

De acordo com os objetivos desta dissertação, para mensurar o alinhamento estratégico, a escolha foi pelo modelo de Labovitz e Rosansky (1997), que se mostra adequado, uma vez que enfatiza tanto o alinhamento vertical, entre estratégia e pessoas, quanto o alinhamento horizontal, entre clientes e processos. O modelo propõe um sistema de métricas e um autodiagnóstico para medir o alinhamento, que foi utilizado no estudo empírico desta pesquisa.

Em relação ao alinhamento estratégico Prieto et al. (2009) destacam a importância de um modelo de alinhamento estratégico que organize de maneira lógica e integrada as atividades necessárias para transformar a estratégia em ação. No contexto do alinhamento interno, foco principal deste estudo, a literatura identifica quatro modelos principais: Labovitz e Rosansky (1997), *Balanced Scorecard* (BSC) de Kaplan e Norton (1992, 1993, 1996, 2000), Hambrick e Cannella (1989), e *Organizational Fitness Profiling* (OFP) de Beer e Eisenstat (1996, 2000).

Para Prieto et al. (2009) esses modelos contribuem para a definição dos elementos a serem ajustados e dos processos de gestão a serem conduzidos no contexto do alinhamento interno. Adicionalmente, cada um desses modelos oferece ferramentas para avaliar o nível de alinhamento, realizar diagnósticos e implementar sistemas de indicadores para avaliar o progresso das estratégias em andamento com base no alinhamento interno.

Para Senff et al. (2014), o modelo de Labovitz e Rosansky (1997), define o alinhamento organizacional como um processo de integração dos principais elementos da organização, pessoas, clientes, processos e estratégias, em torno de um propósito central. Esse alinhamento é dividido em dois eixos principais, o alinhamento vertical e horizontal.

Enquanto o primeiro é focado na conexão entre a estratégia da organização e as ações dos empregados, garantindo que todos na organização, independentemente de sua função ou nível hierárquico, compreendam e contribuam para os objetivos estratégicos. A implementação de métricas claras e o estabelecimento de metas para todos os níveis ajudam a direcionar os esforços para esse alinhamento. (Senff et al. 2014).

Já o segundo eixo trata-se da integração entre clientes e processos, visando que as necessidades dos clientes sejam compreendidas e atendidas de forma eficaz por meio de processos bem definidos e interfuncionais. Esse alinhamento envolve a identificação dos clientes-chave e a adaptação dos processos organizacionais para melhor atendê-los. (Senff et al. 2014).

Ainda de acordo com Senff et al. (2014), o modelo destaca ainda que as organizações, ao manterem os elementos pessoas, clientes, processos e estratégias alinhados, são mais capazes de sustentar o crescimento, a lucratividade e a competitividade a longo prazo. Para Munck (2011) Labovitz e Rosansky consideram o alinhamento como uma política estratégica abrangente, na qual processos, recursos e sistemas devem estar sintonizados com o diferencial ou propósito do negócio em seu mercado de atuação, incluindo o alinhamento de clientes, empregados e metas.

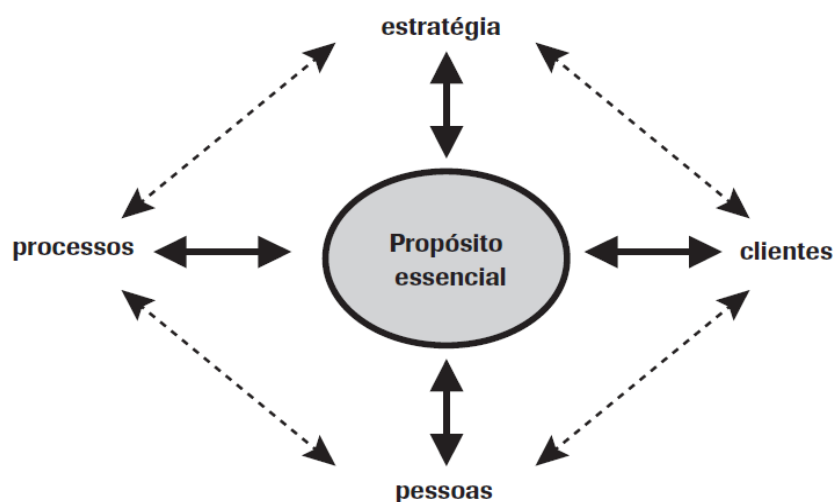
De acordo com Munck (2011), o alinhamento estratégico atua como um mecanismo que assegura a sinergia do processo estratégico, eliminando lacunas informacionais ou práticas entre o planejamento e a execução das ações, bem como entre os interesses da alta administração e das equipes operacionais. Esse alinhamento também contribui ao permitir que a estratégia deliberada, enriquecida por iniciativas criativas oriundas da base, seja ajustada às necessidades organizacionais mais amplas.

Nesta dissertação, foi utilizado o modelo de Labovitz e Rosansky (1997), que destaca o alinhamento como a integração dos elementos organizacionais em torno do propósito essencial dos negócios. “O desdobramento da estratégia requer a implementação de indicadores críticos de sucesso, metas e atividades, definidos a partir do propósito essencial, e que devem ser levados a todos os níveis hierárquicos da organização”, (Prieto et al., 2009, p. 323).

Menegazzi, et al. (2017) entendem que esse modelo enfatiza tanto o alinhamento vertical, entre estratégia e pessoas, quanto o alinhamento horizontal, entre clientes e processos. O modelo propõe um sistema de métricas e um autodiagnóstico para medir o alinhamento através de quatro elementos a serem alinhados: estratégia, pessoas, clientes e processos, conforme a Figura 6.

### Figura 6

*Modelo de Labovitz e Rosansky*



**Fonte:** (Prieto et al., 2009, p. 323).

Para Menegazzi et al. (2017), no elemento Estratégia, torna-se necessário que as diversas funções dispersas por todos os níveis da organização, em conjunto, criem e compreendam a visão estratégica enquanto propósito a ser seguido. Com base na estratégia definida, são reconhecidos aqueles processos essenciais que devem ser controlados e revistos. Os autores também explicam o elemento Pessoas, afirmando que é necessário determinar, em termos coletivos e individuais, as competências necessárias para alcançar o propósito da estratégia. Assim sendo, salienta-se que as atividades relacionadas à área de recursos humanos estejam alinhadas com a estratégia.



Já o elemento Cliente, que dentro do contexto desta dissertação pode ser entendido como os alunos que compõem a rede CTPM, Menegazzi, et al. (2017) afirmam que é aconselhável que as necessidades do cliente tenham relação com a elaboração da estratégia e com a estruturação dos processos-chaves da organização. Por fim, o elemento Processos diz respeito “às sequências de ações essenciais para o alcance do propósito da estratégia, que devem ser diferenciadas das demais, controladas e constantemente aperfeiçoadas” (Menegazzi, et al., 2017. p. 2).

Neste modelo é proposta uma ferramenta específica (questionário) para diagnosticar o grau de alinhamento de uma organização. Trata-se da ferramenta "Perfil de Diagnóstico de Alinhamento", apresentada por Labovitz e Rosansky (1997), que é composta por 16 perguntas adaptadas para os objetivos desta dissertação.

A obtenção de dados para o desenvolvimento desta pesquisa será realizada, portanto, com base na coleta de dados primários, obtidos pelos questionários aplicados para mensurar o estilo de liderança e o alinhamento estratégico docente e por dados secundários. Os dados secundários serão usados para mensurar o desempenho docente e serão obtidos em banco de dados da DEE, contendo resultados de avaliações internas e externas, realizadas pelos alunos das diversas unidades da rede CTPM.

De acordo com Morales e Pigatto (2023) os dados secundários são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados e catalogados e que estão à disposição dos interessados. As fontes básicas de dados secundários são: a própria empresa, publicações, governos, instituições não governamentais e serviços padronizados de informações de marketing.

#### 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos deste trabalho foram organizados em etapas que iniciaram com uma pesquisa de campo do tipo descritiva, adotando uma abordagem quantitativa e o método Survey. Para Freitas et al. (2000) este tipo de pesquisa descritiva visa principalmente à compreensão detalhada da comunidade estudada, enfocando aspectos como características demográficas, valores, comportamentos e métodos que definem o ambiente em questão.

Ao optar por este formato, o estudo estruturou seus planos de modo a permitir uma medição precisa das questões envolvidas, considerando variáveis específicas e relevantes para o tema. Assim, a abordagem descritiva não apenas identifica dados, mas também busca delinear as relações existentes entre as variáveis selecionadas, fornecendo uma visão abrangente sobre o contexto e a dinâmica da comunidade observada. (Freitas, et al., 2000).

No contexto desta dissertação, a pesquisa descritiva foi essencial para estabelecer as relações entre as variáveis envolvidas, proporcionando uma análise detalhada sobre os impactos do estilo de liderança e do alinhamento estratégico no desempenho dos discentes da Rede CTPM. De acordo com Pereira e Ortigão (2016) o Survey permite uma coleta de dados ampla e representativa, visando capturar com precisão as percepções dos participantes e as correlações entre as variáveis investigadas. Nesta perspectiva a estruturação rigorosa dos planos de medição garantiu que as observações fossem baseadas em dados quantificáveis, o que contribuiu para a robustez dos resultados, fornecendo evidências empíricas sobre a influência dos aspectos organizacionais na qualidade do ensino e no desempenho acadêmico dos alunos.

No que concerne aos procedimentos metodológicos, ressalta-se que, para atender o objetivo geral desta dissertação foram escolhidas como objeto de estudo as unidades da Rede CTPM. A população, portanto, é composta pelo corpo diretivo do CTPM e pelos docentes da instituição de ensino. Em sequência, a amostra que foi selecionada teve como método de estudo o *Survey*, e foi formada pelos diretores e vice-diretores pedagógicos, além dos comandantes das unidades, que são militares. Neste caso, a escolha foi pela aplicação do Questionário de Liderança Multifatorial 5X, desenvolvido por Bass e Avolio em 2004. A amostra teve ainda os professores da instituição, que, para mensurar o alinhamento estratégico, responderam ao questionário apresentado pelo modelo de Labovitz e Rosansky (1997), composto por 16 perguntas adaptadas para os objetivos desta dissertação.

Considerando que a Rede CTPM possui cerca de 1200 docentes e utilizando o *software* G\*Power 3.1.9.2 foi calculado o tamanho da amostra em 160 respondentes. Já para o Questionário de Liderança Multifatorial a amostra calculada é de 45 respondentes. Cada unidade do CTPM possui um comandante militar, totalizando 30, um diretor e dois vice-diretores pedagógicos, o que representa uma população total de 120 pessoas.

A escolha de uma escala de 6 pontos nos questionários tem como objetivo mitigar a tendência dos respondentes de optarem pelo posicionamento neutro ou médio. Tradicionalmente, em escalas de 5 pontos, o ponto central muitas vezes é interpretado como uma escolha segura ou uma resposta neutra, o que pode levar a uma falta de diferenciação nas respostas. Ao adicionar um ponto extra, permite-se aos participantes expressar com mais clareza suas opiniões, sem recorrer a uma resposta neutra. Isso promove uma maior variação nos dados coletados, proporcionando uma visão mais precisa das percepções e atitudes dos participantes em relação aos construtos de liderança e estratégia pedagógica abordados na pesquisa. (Dalmoro & Vieira, 2013).

Dentro da Rede CTPM, todos os servidores possuem acesso à *intranet* com um sistema de mensagem denominado de PA – Painel Administrativo – e foi através deste sistema que a amostra selecionada recebeu o questionário para preenchimento. A opção pela *intranet* se mostrou como a melhor escolha, já que é possível ter acesso à data e hora que a pessoa teve acesso às informações.

Além dos questionários aplicados, como forma de auxiliar na resposta da pergunta de pesquisa e aos objetivos gerais e específicos deste estudo, foi elaborado um tópico guia, representado pela Tabela 3.

Tabela 3

Tópico guia

	Objetivos	Evidências	Questões	Categorias de análise	Autores
<p><b>Pergunta de pesquisa:</b></p> <p>Quais são os efeitos do estilo de liderança e do alinhamento estratégico docente no desempenho acadêmico dos discentes?</p>	Mensurar a influência do estilo de liderança no desempenho discente.	Questionário	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A instituição de ensino comunica de forma clara seus objetivos e metas estratégicas?</li> <li>- Os professores estão cientes dos objetivos estratégicos da instituição?</li> <li>- A estratégia da instituição está alinhada com as necessidades dos alunos?</li> <li>- As políticas de avaliação da instituição são justas e consistentes?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estilo de liderança</li> <li>- Envolvimento dos líderes</li> <li>- Clareza das metas estratégicas</li> </ul>	Likert (1961) McGregor (1960) Porter (1980) Mintzberg (2001)
	Mensurar a influência do alinhamento estratégico docente no desempenho discente.	Questionário	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os líderes da instituição são acessíveis e abertos a sugestões?</li> <li>- Os líderes da instituição demonstram empatia e preocupação com o bem-estar dos alunos?</li> <li>- O estilo de liderança tem influência direta no desempenho discente?</li> <li>- Os líderes da instituição promovem um ambiente de aprendizado positivo e produtivo?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consciência dos objetivos estratégicos</li> <li>- Comunicação dos objetivos estratégicos</li> <li>- Alinhamento com as necessidades dos alunos</li> </ul>	Likert (1961) Lewin, Lippitt & White (1939)
	Mensurar os efeitos que o estilo de liderança exerce no alinhamento docente.	Questionário	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Como você descreve o estilo de liderança da instituição? (autoritário, democrático, <i>laissez-faire</i>)</li> <li>- Você está ciente dos objetivos estratégicos da instituição de ensino?</li> <li>- Você se sente motivado a alcançar seu melhor desempenho devido ao estilo de liderança?</li> <li>- A estratégia da instituição está alinhada com as necessidades dos alunos?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avaliação do desempenho discente</li> <li>- Motivação devido ao estilo de liderança</li> <li>- Impacto do alinhamento estratégico no desempenho.</li> </ul>	Vieira & Vidal (2019) Burns (1978) Munck, L (2011).

Fonte: elaborada pelo autor

## 4.1 Análise Dos Dados

Para a realização da interpretação dos dados, a escolha foi pela utilização da modelagem multinível, que, segundo, Sales et al. (2017), é uma das técnicas de mensuração de dados que frequentemente é usada em pesquisas que optam por métodos quantitativos, além de ser largamente utilizada no campo da educação, embora seu uso também é possível em outras áreas do conhecimento.

“A análise multinível investiga a participação de diversas variáveis preditoras na explicação de uma outra, denominada critério”, (Palacios & Laros, 2009, p. 355). Este modelo precisa atender a alguns pressupostos de normalidade, parcimônia e linearidade. As análises permitem verificar o efeito de variáveis pertencentes, tanto ao nível do indivíduo, quanto em relação a alguma variável de critério predita. (Fogaça et al., 2020).

Em termos gerais, uma pesquisa multinível investiga a explicação do comportamento (variância) de uma variável do primeiro nível (por exemplo, comprometimento do professor com a escola) decorrente de variáveis preditoras de vários níveis, das quais pelo menos uma outra é também do primeiro nível (por exemplo, satisfação do professor com o seu trabalho). (Palacios & Laros, 2009, p. 355).

Sales et al. (2017), entendem que, para o correto desenvolvimento dos níveis de hierarquia a serem adotados é necessário ter a noção da existência de relação de inclusão entre os diversos níveis. No caso da Rede CTPM, os alunos podem compor o nível 1, enquanto os docentes seriam o nível 2 e o corpo diretivo da instituição de ensino seria o nível 3. “Necessariamente, o nível 2 condensa um conjunto de sujeitos (alunos, funcionários, estudantes, cidadãos) que individualmente representam o nível 1” (Palacios & Laros, 2009, p. 351).

Para Arruda (2011), o objetivo dos modelos multiníveis é precisamente incluir informações individuais (alunos) e de grupo (escola), construir modelos de regressão para cada grupo e fornecer uma estrutura única que combine informações dentro e entre unidades para produzir uma interpretação mais precisa. Os modelos multiníveis proporcionam uma abordagem menos baseada em resultados médios que subestima o impacto das características das escolas e pode identificar

escolas mais eficientes e mais equitativas, além de identificar características de escolas mais equitativas.

Ainda, segundo Arruda (2011), é importante notar que a adequação dos modelos multiníveis se refere não apenas às características da amostra, mas também às questões de investigação envolvidas. Nesse caso, a questão de pesquisa é multinível: Quais são os efeitos do estilo de liderança e do alinhamento estratégico docente no desempenho acadêmico dos discentes?

A modelagem multinível pode ser apropriada para a investigação de desempenho individual no trabalho, posto que considera o nível de análise de cada variável por meio de seus pressupostos básicos e permite a investigação, também, do quanto da parcela de variabilidade de desempenho pode ser explicada por variáveis oriundas de níveis distintos. Isto é importante, visto que o desempenho, multicausal, e dependente de uma série de variáveis típicas de níveis distintos de análise, de nível menos elevado, como características pessoais, ou mais elevado, como o contexto. (Coelho Junior & Borges-Andrade, 2011, p. 136).

Na avaliação de Coelho Junior e Borges-Andrade (2011), ao planejar o desenho de um estudo empírico que utiliza modelagem multinível, é necessário considerar quanto da variância na variável critério será prevista pela influência de variáveis pertencentes a diferentes níveis de análise, e quanto as diferenças entre os níveis de análise afetam o ótimo resultados ao ajustar o modelo de teste.

A maioria das inferências em artigos empíricos são provavelmente feitas de forma limitada, sem consideração eficaz do nível de análise a que cada variável realmente pertence. A falta de consistência nos itens de mensuração relacionados aos construtos relevantes pode levar a erros de inferência ou generalização dos resultados. (Coelho Junior & Borges-Andrade, 2011).

## 4.2 Modelos de pesquisa

O modelo de efeitos aleatórios estimado neste estudo é composto por três níveis. O primeiro nível se refere aos discentes, representado pela variável dependente Desempenho Discente. O segundo nível (Turma) permite o agrupamento dos discentes por Turma e por Opção de linha de estudo, uma vez que o discente pode optar entre Turma de exatas (opção 1) ou Turma de Humanas (opção 2). O terceiro nível (Unidade) se refere à Unidade do CTPM ao qual o discente está vinculado. Quanto aos efeitos fixos, foram consideradas as variáveis representativas do Alinhamento Estratégico, coletadas junto aos gestores de unidade, do Estilo de Liderança, coletadas junto ao corpo docente de cada unidade, e pela variável representativa da Opção de linha de estudo escolhida por cada discente.

Para verificar a adequação da modelagem multinível para a abordagem dos efeitos dos modelos de efeitos fixos e aleatórios sobre o desempenho dos discentes que integram a amostra, foi estimado o modelo não condicional (Nulo) representado nas Equações 1 a 3.

$$Y_{ijk} = \pi_{0jk} + \varepsilon_{ijk} \quad (1)$$

$$\pi_{0jk} = \beta_{00k} + r_{0jk} \quad (2)$$

$$\beta_{00k} = \gamma_{000} + \mu_{00k} \quad (3)$$

Onde:

$Y_{ijk}$  = desempenho do discente  $i$ , da turma  $j$ , na unidade  $k$ ;

$\pi_{0jk}$  = desempenho discente médio para a turma  $j$ , na unidade  $k$ ;

$\beta_{00k}$  = desempenho discente médio das turmas na unidade  $k$ ;

$\gamma_{000}$  = desempenho discente médio das unidades.

No primeiro modelo Completo, que expressa as hipóteses H1 - O estilo de liderança tem influência no desempenho discente e H2 - O alinhamento estratégico docente exerce influência no desempenho discente, no nível 1 foi considerada a Opção como variável independente (Equação 4). As variáveis que representam o Alinhamento Estratégico (Estratégia, Pessoas, Processos e Comunicação) foram incluídas no nível 2 (Equação 5). O nível 3 representa o Estilo de Liderança (Liderança Transformacional, Liderança Transacional e Liderança *Laissez Faire*) (Equação 6).

$$Y_{ijk} = \pi_{0jk} + \pi_{1jk} (\text{Opção}) + \varepsilon_{ijk} \quad (4)$$

$$\pi_{0jk} = \beta_{00k} + \beta_{01k}(\text{Estratégia}) + \beta_{02k}(\text{Pessoas}) + \beta_{03k}(\text{Processos}) + \beta_{04k}(\text{Comunicação}) + r_{0jk} \quad (5)$$

$$\pi_{1jk} = \beta_{10k} + r_{1jk}$$

$$\beta_{00k} = \gamma_{000} + \gamma_{001}(\text{LTransf}) + \gamma_{002}(\text{LTrans}) + \gamma_{003}(\text{LLFaire}) + \mu_{00k} \quad (6)$$

$$\beta_{01k} = \gamma_{010} + \mu_{01k}$$

$$\beta_{02k} = \gamma_{020} + \mu_{02k}$$

$$\beta_{03k} = \gamma_{030} + \mu_{03k}$$

$$\beta_{04k} = \gamma_{040} + \mu_{04k}$$

$$\beta_{10k} = \gamma_{100} + \mu_{10k}$$

Onde:

$Y_{ijk}$  = desempenho do discente  $i$ , da turma  $j$ , na unidade  $k$ ;

$\pi_{0jk}$  = desempenho discente médio para a turma  $j$ , na unidade  $k$ ;

$\pi_{1jk}$  = taxa de variação esperada no desempenho discente, para o discente  $i$ , da turma  $j$ , na unidade  $k$ , quando a Opção de linha de estudo se altera;

$\beta_{00k}$  = desempenho discente médio das turmas na unidade  $k$ ;

$\beta_{01k}$  a  $\beta_{04k}$  = taxa de variação esperada no desempenho discente entre as turmas da unidade  $k$ , quando as variáveis representativas do Alinhamento Estratégico variam em uma unidade cada;

$\beta_{10k}$  = taxa de variação esperada no desempenho discente, entre as turmas da unidade  $k$ , quando a Opção de linha de estudo se altera;

$\gamma_{000}$  = desempenho discente médio das unidades;

$\gamma_{001}$  a  $\gamma_{003}$  = taxa de variação esperada no desempenho discente, quando as variáveis representativas do Estilo de Liderança mudam em uma unidade cada;

$\gamma_{010}$  a  $\gamma_{040}$  = taxa de variação esperada no desempenho discente por unidade, quando as variáveis Alinhamento Estratégico mudam em uma unidade cada;

$\gamma_{100}$  = taxa de variação esperada no desempenho discente, por unidade, quando a Opção de linha de estudo se altera.



No segundo modelo Completo, que expressa a hipótese H3 - O estilo de liderança exerce papel moderador do efeito do alinhamento estratégico docente no desempenho discente -, no nível 1 foi considerado somente o Desempenho Discente como variável dependente (Equação 7). A variável que representa o Alinhamento Estratégico foi incluída no nível 2 (Equação 8). O nível 3 representa o Estilo de Liderança e a Interação entre Estilo de Liderança e Alinhamento Estratégico, a qual representa o efeito moderador exercido pelo Estilo de Liderança (Equação 9).

$$Y_{ijk} = \pi_{0jk} + \varepsilon_{ijk} \quad (7)$$

$$\pi_{0jk} = \beta_{00k} + \beta_{01k} (\text{Alinhamento Estratégico}) + r_{0jk} \quad (8)$$

$$\beta_{00k} = \gamma_{000} + \gamma_{001}(\text{Estilo de Liderança}) + \gamma_{002}(\text{Interação}) + \mu_{00kl} \quad (9)$$

$$\beta_{01k} = \gamma_{010} + \mu_{01k}$$

Onde:

$Y_{ijk}$  = desempenho do discente  $i$ , da turma  $j$ , na unidade  $k$ ;

$\pi_{0jk}$  = desempenho discente médio para a turma  $j$ , na unidade  $k$ ;

$\beta_{00k}$  = desempenho discente médio das turmas na unidade  $k$ ;

$\beta_{01k}$  = taxa de variação esperada no desempenho discente entre as turmas da unidade  $k$ , quando a variável representativa do Alinhamento Estratégico varia em uma unidade;

$\gamma_{000}$  = desempenho discente médio das unidades;

$\gamma_{001}$  = taxa de variação esperada no desempenho discente, quando a variável representativa do Estilo de Liderança varia em uma unidade;

$\gamma_{002}$  = taxa de variação esperada no desempenho discente, quando a variável representativa da Interação entre alinhamento estratégico e estilo de liderança varia em uma unidade;

$\gamma_{010}$  = taxa de variação esperada no desempenho discente por unidade, quando a variável Alinhamento Estratégico muda em uma unidade;

## 5 ANÁLISE DE DADOS E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS

### 5.1 Análise descritiva dos dados - Docentes

De acordo com os dados coletados, a maioria dos respondentes é do sexo feminino (65,87%) e apresenta faixa de renda acima de R\$4.770,01, com predominância de escolaridade igual a Pós-Graduação *Lato Sensu* completo (67,07%), de faixa etária entre 35 anos e menos de 50 anos (58,68%) – (Tabela 4). Ainda, de acordo com os dados apresentados na Tabela, há predominância de indivíduos que atuam há mais de 10 anos na área (86,83%).

**Tabela 4**

*Estatísticas descritivas - Docentes*

<b>Informações</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>	<b>Porcentagem acumulada</b>
<b><i>Sexo Biológico</i></b>			
Feminino	110	65,87	65,87
Masculino	57	34,13	100,00
Total	167	100,00	-----
<b><i>Faixa de Renda</i></b>			
De R\$ 954,01 até R\$ 1.908,00	3	1,80	1,80
De R\$ 1.908,01 até R\$ 4.770,00	50	29,94	31,74
De R\$ 4.770,01 até R\$ 7.632,00	51	30,54	62,28
De R\$ 7.632,01 até R\$ 9.540,00	35	20,96	83,23
De R\$ 9.540,01 até R\$19.080,00	21	12,57	95,81
Acima de R\$ 19.080,01	7	4,19	100,00
Total	167	100,00	-----
<b><i>Escolaridade</i></b>			
Ensino Superior completo ou equivalente.	35	20,96	20,96
Pós-Graduação <i>Lato Sensu</i> (Especialização / MBA) completo	112	67,07	88,02
Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i> (Mestrado/Doutorado)	20	11,98	100,00
Total	167	100,00	-----

**Tabela 4**  
*Estatísticas descritivas - Docentes.*

Informações	continuação		Porcentagem acumulada
	Frequência	Percentual	
<b><i>Faixa Etária</i></b>			
Entre 18 anos e menos de 35 anos.	26	15,57	15,57
Entre 35 anos e menos de 50 anos.	98	58,68	74,25
Entre 50 anos e menos de 65 anos.	43	25,75	100,00
Total	167	100,00	-----
<b><i>Tempo de Atuação na Área</i></b>			
Entre 1 ano e menos de 3 anos.	3	1,80	1,80
Entre 3 anos e menos de 5 anos.	6	3,59	5,39
Entre 5 anos e 10 anos.	13	7,78	13,17
Há mais de 10 anos.	145	86,83	100,00
Total	167	100,00	-----

**Fonte:** dados da pesquisa.

Também são apresentadas nesta subseção estatísticas descritivas dos construtos representativos do Alinhamento Estratégico docente. Conforme pode ser observado na Tabela 5, há homogeneidade nas respostas dadas pelos respondentes às questões que refletem o seu alinhamento em relação à dimensão estratégica, tendo em vista os valores apurados para a média e o desvio padrão de cada questão. Quanto à dimensão “pessoas”, somente a questão 23, que se refere à cooperação entre os grupos de indivíduos dentro da organização, apresenta média superior às médias das demais questões da dimensão em análise e menor desvio padrão, indicando maior homogeneidade de concordância dos indivíduos em relação à afirmação feita.

Ainda de acordo com a Tabela 5, no tocante à dimensão “processos”, merece destaque a média apurada para a questão 32 (Nossos gestores se preocupam com os resultados), próxima ao valor máximo da escala utilizada, e o pequeno desvio padrão, apontando homogeneidade de concordância entre os respondentes. Quanto à dimensão “comunicação”, o destaque negativo fica para a discordância, em média, dos respondentes em relação à afirmação de que há alinhamento da organização com as demandas de pais ou responsáveis.

Na Tabela 5 também são apresentados valores das cargas fatoriais para cada indicador, quando do processamento dos dados por Componentes Principais, tendo em vista a geração de um índice por dimensão do Alinhamento Estratégico, para posterior utilização na estimação de parâmetros dos modelos hipotéticos.

**Tabela 5***Estatísticas descritivas - Alinhamento estratégico*

Questões	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Carga fatorial
<i>Estratégia</i>					
Q11	1	6	4,460	1,492	0,873
Q12	1	6	4,270	1,519	0,914
Q13	1	6	4,390	1,484	0,872
Q14	1	6	4,740	1,325	0,661
Q15	1	6	4,580	1,389	0,712
<i>Pessoas</i>					
Q21	1	6	3,750	1,721	0,804
Q22	1	6	3,720	1,732	0,855
Q23	1	6	4,670	1,394	0,793
Q24	1	6	3,360	1,688	0,929
<i>Processos</i>					
Q31	1	6	4,640	1,630	0,822
Q32	1	6	5,750	0,627	0,612
Q33	1	6	4,400	1,493	0,867
Q34	1	6	4,540	1,404	0,871
Q35	1	6	4,450	1,487	0,916
<i>Comunicação</i>					
Q41	1	6	3,460	1,760	0,884
Q42	1	6	4,720	1,489	0,849
Q43	1	6	4,320	1,565	0,927
Q44	1	6	4,250	1,547	0,913

**Fonte:** dados da pesquisa.

## 5.2 Análise descritiva dos dados - Gestores

Conforme apresentado na Tabela 6, a maioria dos gestores é do sexo feminino (66,67%), apresenta faixa de renda acima de R\$4.770,01, com predominância de escolaridade igual a Pós-Graduação *Lato Sensu* completo (60,00%), de faixa etária entre 35 anos e menos de 50 anos (73,33%). Ainda de acordo com os dados apresentados na Tabela 6, há predominância de indivíduos que atuam há mais de 10 anos na área (77,78%).

**Tabela 6***Estatísticas descritivas - Gestores*

<b>Informações</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>	<b>Porcentagem acumulada</b>
<i>Sexo Biológico</i>			
Feminino	30	66,67	66,67
Masculino	15	33,33	100,00
Total	45	100,00	-----
<i>Faixa de Renda</i>			
De R\$ 1.908,01 até R\$ 4.770,00	1	2,22	2,22
De R\$ 4.770,01 até R\$ 7.632,00	10	22,22	24,44
De R\$ 7.632,01 até R\$ 9.540,00	16	35,56	60,00
De R\$ 9.540,01 até R\$19.080,00	15	33,33	93,33
Acima de R\$ 19.080,01	3	6,67	100,00
Total	45	100,00	-----
<i>Escolaridade</i>			
Ensino Superior completo ou equivalente.	5	11,11	11,11
Pós-Graduação Lato Sensu (Especialização / MBA) completo	27	60,00	71,11
Pós-Graduação Stricto Sensu (Mestrado/Doutorado)	13	28,89	100,00
Total	45	100,00	-----
<i>Faixa Etária</i>			
Entre 18 anos e menos de 35 anos.	3	6,67	6,67
Entre 35 anos e menos de 50 anos.	33	73,33	80,00
Entre 50 anos e menos de 65 anos.	9	20,00	100,00
Total	45	100,00	-----
<i>Tempo de Atuação na Área</i>			
Entre 1 ano e menos de 3 anos.	1	2,22	2,22
Entre 3 anos e menos de 5 anos.	0	0,00	2,22
Entre 5 anos e 10 anos.	9	20,00	22,22
Há mais de 10 anos.	35	77,78	100,00
Total	45	100,00	-----

**Fonte:** dados da pesquisa.

Quanto às estatísticas descritivas dos construtos representativos do Estilo de Liderança, conforme pode ser observado na Tabela 7, as respostas dadas pelos respondentes às questões que refletem a sua percepção acerca do estilo de liderança transformacional apresentam médias homogêneas. Quanto à dimensão estilo de liderança transacional, há maior heterogeneidade de

médias e, em relação à dimensão *laissez faire*, as médias de respostas se situam muito próximas ao valor mínimo da escala, indicando menor grau de concordância em relação às afirmações feitas.

Na Tabela 7, assim como foi apresentado para o construto Alinhamento Estratégico, são apresentados valores das cargas fatoriais para cada indicador, quando do processamento dos dados por Componentes Principais, tendo em vista a geração de um índice por dimensão do Estilo de Liderança, para posterior utilização na estimação de parâmetros dos modelos hipotéticos.

**Tabela 7**

*Estatísticas descritivas - Estilo de liderança*

<b>Questões</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>	<b>Carga fatorial</b>
<i>Liderança Transformacional</i>					
Q1LT1	1	6	4,880	1,697	0,438
Q1LT2	1	6	3,800	1,488	0,523
Q1LT3	3	6	5,380	0,897	0,476
Q1LT4	3	6	5,330	0,829	0,355
Q1LT5	1	6	5,100	1,172	0,486
Q1LT6	4	6	5,250	0,670	0,297
Q1LT7	3	6	5,500	0,679	0,535
Q1LT8	1	6	3,580	1,152	0,033
Q1LT9	1	6	5,150	1,189	0,308
Q1LT10	1	6	4,280	1,485	0,288
Q1LT11	1	6	5,300	0,883	0,797
Q1LT12	1	6	5,730	0,877	0,710
Q1LT13	1	6	4,900	1,172	0,340
Q1LT14	1	6	5,350	0,921	0,739
Q1LT15	1	6	4,980	1,121	0,255
Q1LT16	3	6	5,230	0,768	0,417
Q1LT17	1	6	5,300	0,911	0,830
Q1LT18	1	6	4,500	1,812	0,193
Q1LT19	4	6	5,430	0,549	0,496

**Tabela 7**

<i>Estatísticas descritivas – Estilo de liderança</i>					<b>continuação</b>
<b>Questões</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>	<b>Carga fatorial</b>
<i>Liderança Transacional</i>					
Q2LT1	1	6	3,730	1,987	0,566
Q2LT2	1	6	2,330	1,421	0,590
Q2LT3	1	6	3,980	1,441	0,607
Q2LT4	1	6	5,030	1,165	0,481
Q2LT5	1	6	3,930	1,575	0,659
Q2LT6	1	6	4,480	1,132	0,785
Q2LT7	1	6	3,780	1,510	0,604
Q2LT8	4	6	5,500	0,679	0,150
<i>Liderança Laissez Faire</i>					
QLF1	1	3	1,400	0,632	0,623
QLF2	1	5	1,350	0,736	0,810
QLF3	1	6	1,400	0,871	0,807
QLF4	1	6	1,400	0,871	0,673
QLF5	1	6	2,950	1,907	0,513
QLF6	1	3	1,430	0,675	0,688
QLF7	1	3	1,350	0,580	0,720
QLF8	1	6	1,580	1,174	0,359

**Fonte:** dados da pesquisa.

### **5.3 Teste das hipóteses H1 e H2**

A avaliação dos modelos por meio do Coeficiente de Correlação Intraclasse (ICC), que mensura a proporção de explicação de variância na variável dependente correspondente a cada nível hierárquico (LUKE, 2004), aponta a viabilidade de estimação dos parâmetros para os níveis de agrupamento propostos, com a inclusão de variáveis independentes, apesar dos baixos valores apurados por nível, indicando a probabilidade de existência de fatores não incluídos no modelo, que atuam como influenciadores da variação do desempenho discente - Tabela 8.

**Tabela 8**

*Coefficiente de correlação intraclasse - Modelo Nulo e Modelo Completo 1*

Modelo	Unidade		Turma		Residual
	Componente de Variância	ICC	Componente de Variância	ICC	
Nulo	0,0306	3,0698	0,0315	3,1601	0,9347
Completo 1	0,0016	0,1653	0,0319	3,2948	0,9347

Nota: ICC – Índice de Correlação Intraclasse.

**Fonte:** dados da pesquisa.

Quanto à comparação entre o modelo Nulo e o modelo Completo 1, os índices de AIC e BIC apresentam valores próximos, ao passo que o valor do índice Deviance para o modelo Completo 1 abaixo do valor para o modelo Nulo indica a adequação do primeiro à análise das hipóteses H1 e H2 – Tabela 9.

**Tabela 9**

*Coefficiente de correlação intraclasse - Modelo Nulo e Modelo Completo 1*

Indicadores de ajuste dos modelos	Modelos	
	Nulo	Completo 1
AIC	2854,772	2859,506
BIC	2874,459	2918,565
logLik	-1423,386	-1417,753
Deviance	2846,772	2835,506

Notas: AIC = Akaike Information Criterion;

BIC = Schwarz's Bayesian Information Criterion.

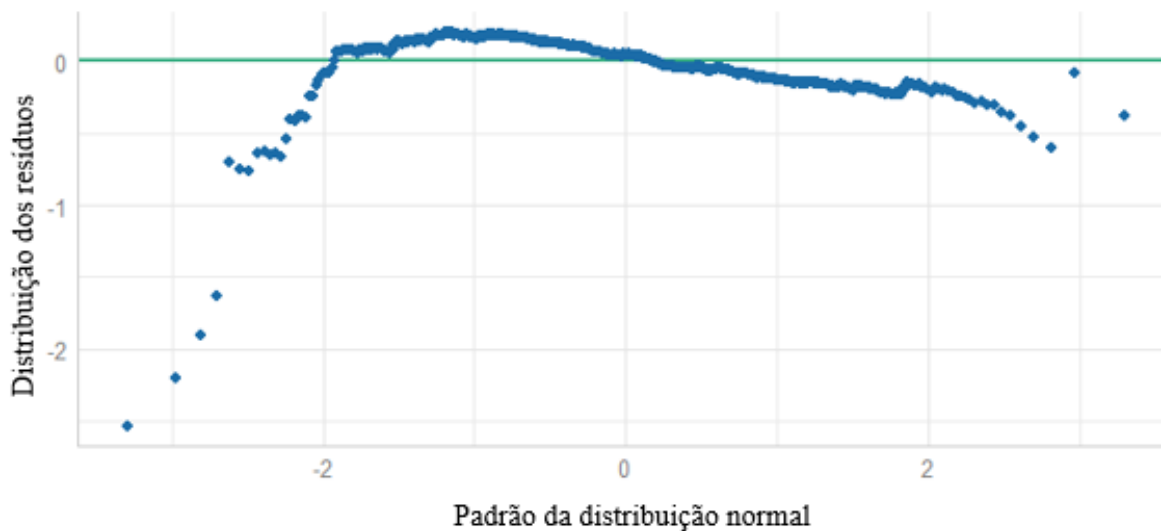
**Fonte:** dados da pesquisa.

Tendo em vista o não atendimento dos pressupostos de normalidade dos resíduos, conforme pode ser observado na Figura 8, e de linearidade das relações entre as variáveis independentes e a variável dependente – Figura 9, a significância estatística dos coeficientes estimados foi apurada por meio de intervalos de confiança bicaudais a 1,00%, 5,00% e 10,00% gerados por meio do processamento da simulação de 5.000 amostras via técnica de *Bootstrapping*.



**Figura 7**

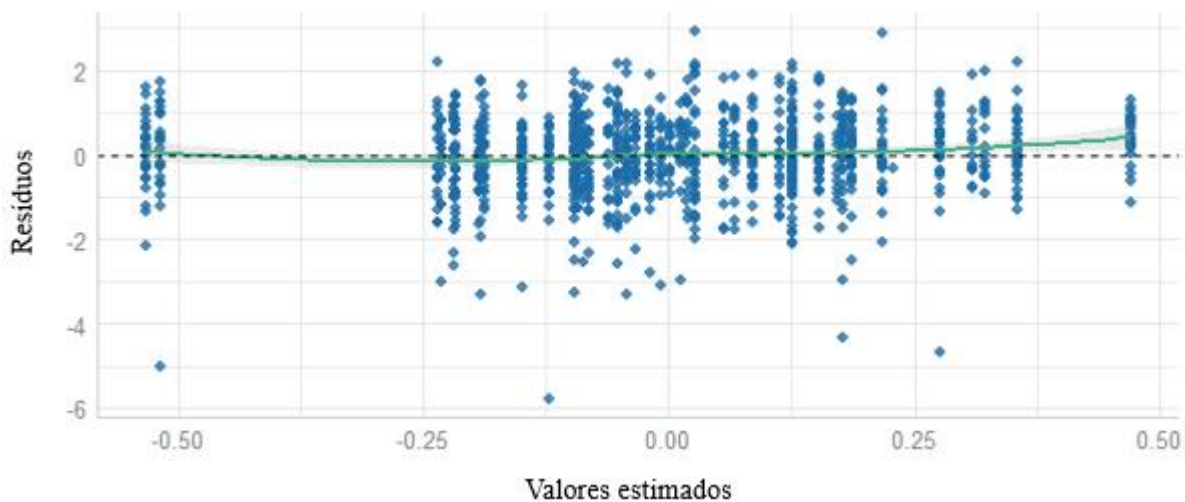
*Teste de normalidade dos resíduos*



Fonte: dados da pesquisa

**Figura 8**

*Gráfico representativo das relações modeladas - Modelo Completo 1*



Fonte: dados da pesquisa

De acordo com os resultados apresentados na Tabela 10, somente o estilo de liderança Transformacional exerce influência estatisticamente significativa no Desempenho Discente,

resultado que leva à não-rejeição parcial da hipótese H1 - O estilo de liderança tem influência no desempenho discente.

Quanto à hipótese H2 - O alinhamento estratégico docente exerce influência no desempenho discente, sua rejeição se deve à não apuração de significância estatística dos coeficientes representativos das influências exercidas pelas variáveis Estratégia, Pessoas, Processos e Comunicação, no desempenho discente.

**Tabela 10**

*Coefficientes estimados - Modelo Completo 1*

Indicadores	Desempenho Discente			
	Coeficiente	Intervalo de Confiança		Significância
		Inferior	Superior	
Intercepto	-0,0261	-0,1860	0,1610	N.S.
Opção	0,0440	-0,1640	0,2370	N.S.
<i>Alinhamento Estratégico</i>				
Estratégia	0,0234	-0,2690	0,7500	N.S.
Pessoas	-0,1018	-0,5540	0,3270	N.S.
Processos	-0,1300	-0,4960	0,2510	N.S.
Comunicação	-0,2404	-0,7350	0,2770	N.S.
<i>Estilo de Liderança</i>				
Liderança Transformacional	0,0998	0,0169	0,1860	5%
Liderança Transacional	-0,0956	-0,2680	0,0678	N.S.
Liderança <i>Laissez Faire</i>	0,1240	-0,1650	0,3860	N.S.

Nota: N.S. – não significante.

### 5.4 Teste da hipótese H3

De acordo com a Tabela 11, a avaliação do Coeficiente de Correlação Intraclasse (ICC) indica a viabilidade de estimação dos parâmetros para os níveis de agrupamento propostos, com a inclusão de variáveis independentes representativas do alinhamento estratégico, do estilo de liderança e da interação entre estilo de liderança e alinhamento estratégico, apesar dos baixos valores apurados por nível, indicando a probabilidade de existência de fatores não incluídos no modelo, que atuam como influenciadores da variação do desempenho discente - Tabela 11.

**Tabela 11***Coefficiente de correlação intraclasse - Modelo Nulo e Modelo Completo 2*

Modelo	Unidade		Turma		Residual
	Componente de Variância	ICC	Componente de Variância	ICC	
Nulo	0,0306	3,0698	0,0315	3,1601	0,9347
Completo 2	0,0217	2,1993	0,0288	2,9188	0,9362

Nota: ICC – Índice de Correlação Intraclasse.

**Fonte:** dados da pesquisa.

Quanto à comparação entre o modelo Nulo e o modelo Completo 2, os índices de AIC e BIC apresentam valores próximos, ao passo que o valor do índice Deviance para o modelo Completo 2 se situa abaixo do valor apurado para o modelo Nulo, indicando a adequação do primeiro à análise da hipótese H3 – Tabela 12.

**Tabela 12***Indicadores de ajuste - Modelo Nulo e Modelo Completo 2*

Indicadores de ajuste dos modelos	Modelos	
	Nulo	Completo 2
AIC	2854,772	2857,985
BIC	2874,459	2892,436
logLik	-1423,386	-1421,992
Deviance	2846,772	2843,984

Notas: AIC = Akaike Information Criterion;

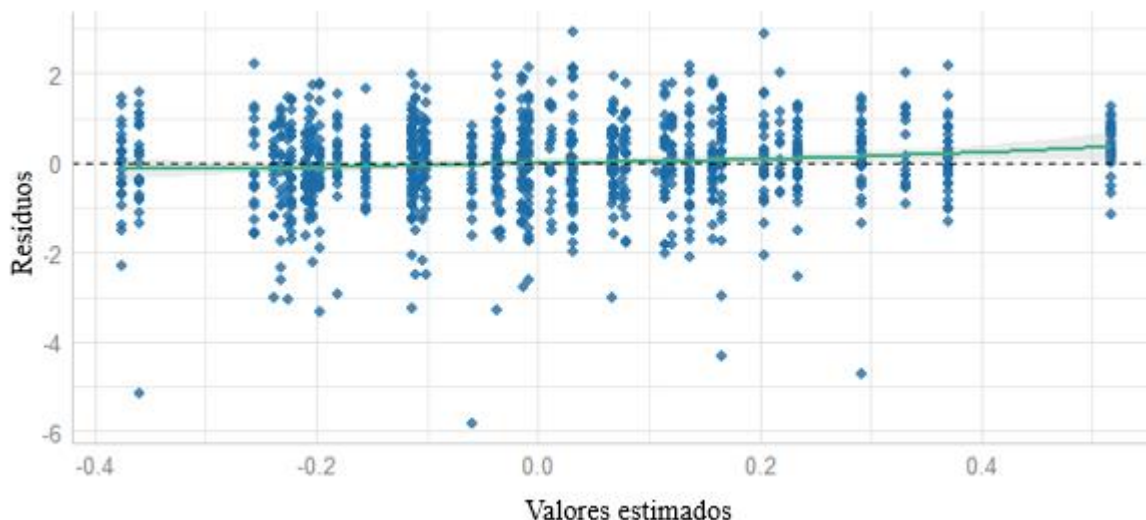
BIC = Schwarz's Bayesian Information Criterion.

**Fonte:** dados da pesquisa.

Na Tabela 13 são apresentados os coeficientes estimados para o modelo Completo 2. Em razão de os resíduos da variável dependente não seguirem a distribuição normal, conforme apresentado na Figura 10, a significância estatística dos parâmetros estimados foi apurada por meio do método *bootstrap* residual, com simulação de 5.000 amostras e intervalos de confiança bicaudais a 1,00%, 5,00% e 10,00%.

**Figura 9**

Gráfico representativo das relações modeladas - Modelo Completo 2



**Fonte:** dados da pesquisa.

Os resultados apresentados na Tabela 13 indicam a rejeição da hipótese H3 - O estilo de liderança exerce papel moderador do efeito do alinhamento estratégico docente no desempenho discente, tendo em vista que o efeito moderador do estilo de liderança no efeito do alinhamento estratégico docente no desempenho discente, mensurado por meio da interação entre os construtos, não se mostra estatisticamente significante, dentro dos parâmetros estabelecidos para a pesquisa.

**Tabela 13**

Coeficientes estimados - Modelo Completo 2

Indicadores	Desempenho Discente			Significância
	Coeficiente	Intervalo de Confiança		
		Inferior	Superior	
Intercepto	-0,0025	-0,0603	0,0591	N.S.
<i>Alinhamento Estratégico</i>				
Alinhamento Estratégico	-0,1030	-0,1990	-0,0109	10%
Estilo de Liderança	0,0722	-0,0235	0,1730	N.S.
Interação	0,0048	-0,0658	0,0782	N.S.

**Fonte:** dados da pesquisa.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo estão apresentadas as principais considerações feitas a partir do referencial teórico utilizado e da pesquisa empírica feita com os professores e gestores da Rede CTPM, além de contar com dados secundários dos docentes do CTPM.

Esta dissertação teve como principal objetivo mensurar as influências exercidas pelo estilo de liderança e pelo alinhamento estratégico docente no desempenho discente. Esse objetivo foi alcançado por meio da análise multinível, que examinou diferentes dimensões das variáveis independentes e seu impacto sobre a variável dependente, ou seja, o desempenho dos estudantes.

Foram desenvolvidos três objetivos específicos que guiaram o desenvolvimento do trabalho, cada um deles avaliado individualmente com base nos resultados dos testes de hipóteses. O primeiro deles foi mensurar a influência do estilo de liderança no desempenho discente, que propunha que o estilo de liderança, particularmente o transformacional, impacta o desempenho dos estudantes.

A confirmação parcial da hipótese H1 se mostra coerente dentro da Rede CTPM, uma vez que o estilo de liderança transformacional exerce influência no desempenho dos discentes. Este estilo é caracterizado pela capacidade do líder de inspirar e motivar sua equipe a alcançar seu potencial máximo e ir além das metas estabelecidas, características que são exigidas da DEE para os profissionais que ocupam cargos de gestão dentro do CTPM.

Outra característica da liderança transformacional que pode ser percebida nos profissionais do Colégio Tiradentes é a capacidade de resiliência diante de situações adversas, que diariamente desafiam os gestores da Rede. Santos et al. (2024) pontuam que a liderança transformacional tem um caráter inovador, pois incentiva a criatividade e estimula o pensamento não convencional, facilitando a adoção de novas ideias e práticas. O ponto de vista defendido por estes autores, portanto, vai ao encontro da prática diária dos profissionais que trabalham no CTPM.

Já a liderança transacional não mostrou significância estatística no desempenho dos discentes, o que é compreensível já que a Rede CTPM é pública e seus gestores não possuem autonomia para realizar trocas com os servidores para maximizar resultados. Zeppenfeld et al (2023) explicam que a liderança transacional pode ser caracterizada por uma troca entre líder e liderados, em que recompensas são oferecidas como incentivo para o cumprimento de tarefas. Diante desta caracterização os resultados obtidos nesta pesquisa estão dentro da realidade.

Quando o assunto é a liderança *Laissez Faire* dentro da Rede CTPM, os resultados do estudo empírico desta pesquisa revelaram que os respondentes mostraram um posicionamento médio de discordância em relação as afirmativas apresentadas. De acordo com Souza (2019), o estilo de liderança *laissez-faire* se caracteriza por uma postura passiva, com pouca intervenção do líder em relação aos empregados. Nesse modelo, o líder evita tomar decisões, exercer autoridade ou se envolver em problemas, frequentemente não assumindo responsabilidade direta.

Pela definição de Souza (2019) fica mais fácil de compreender as respostas dos gestores no questionário, já que a PMMG exige exatamente o oposto da liderança *Laissez Faire* nas atividades cotidianas do Colégio Tiradentes. A Rede CTPM procura dentro das suas normas deixar bem claro qual é o papel de cada um dentro da hierarquia de comando. Os gestores devem atuar com rigor diante da transgressão das regras, que são divulgadas a todos os funcionários da organização.

Os resultados do teste da hipótese H1 revelarem, portanto, que de fato, o estilo de liderança transformacional exerce uma influência positiva e estatisticamente significativa no desempenho discente, o que está em conformidade com a teoria de autores como Bass (1985), que defendem o papel motivador e inspirador desse estilo de liderança no desenvolvimento e desempenho dos subordinados. Esse achado também está alinhado com as conclusões de Luke (2004), que sugere que o comportamento de liderança pode ser um fator crucial para o sucesso organizacional, particularmente no contexto educacional.

Ao testar a hipótese H2, que sugeria que o alinhamento estratégico, incluindo as dimensões estratégia, pessoas, processos e comunicação, dos docentes impactaria significativamente o desempenho dos alunos, os resultados não apresentaram significância estatística. Esse resultado desafia a visão tradicional de Kaplan e Norton (2000), que defendem o alinhamento estratégico como fator essencial para o sucesso organizacional. No contexto específico dos colégios militares, onde existe um rígido código de ética e disciplina, é possível que o alinhamento estratégico por si só não tenha se traduzido em ganhos de desempenho mensuráveis. Esses fatores contextuais podem sugerir que a influência do alinhamento estratégico dependa de variáveis mais subjetivas ou do suporte institucional, que não foram totalmente capturados pelo modelo adotado.

Por fim, a hipótese H3, que previa um efeito moderador do estilo de liderança na relação entre alinhamento estratégico e desempenho discente, também foi rejeitada, indicando que o estilo de liderança e o alinhamento estratégico atuam de forma mais independente do que o modelo

inicial sugeria. Tais achados realçam a complexidade das relações entre liderança, alinhamento e desempenho educacional, sugerindo que, embora a liderança transformacional seja benéfica, o impacto do alinhamento estratégico pode estar condicionado a outros fatores ainda não explorados neste contexto específico.

A pergunta de pesquisa que norteou esta dissertação foi: "Como o estilo de liderança e o alinhamento estratégico docente influenciam o desempenho discente?" A partir dos resultados, pode-se concluir que o estilo de liderança transformacional exerce uma influência direta e positiva sobre o desempenho discente, enquanto o alinhamento estratégico docente, bem como a interação entre o estilo de liderança e o alinhamento estratégico, não apresentaram impacto significativo sobre o desempenho dos alunos. Portanto, a resposta à pergunta de pesquisa é parcial: o estilo de liderança tem um papel relevante, mas o alinhamento estratégico docente, tal como mensurado neste estudo, não demonstrou a mesma relevância.

Do ponto de vista teórico, esta pesquisa contribui para o campo da liderança e da educação ao corroborar a importância do estilo de liderança transformacional, sugerindo que esse tipo de liderança pode melhorar o desempenho dos estudantes ao inspirar e motivar os professores a atingir melhores resultados. No entanto, o estudo também desafia a visão tradicional de que o alinhamento estratégico docente, por si só, é um fator determinante para o desempenho dos alunos, conforme sugerido por Kaplan e Norton (2000). O estudo, portanto, aponta para a necessidade de uma compreensão mais complexa e multifacetada dos fatores que influenciam o desempenho educacional.

### **6.1 Limitações e Indicações Para Estudos Futuros**

Esta pesquisa apresentou algumas limitações que devem ser reconhecidas. Primeiramente, os baixos valores do Coeficiente de Correlação Intraclasse (ICC) sugerem que fatores importantes podem ter sido omitidos do modelo, o que pode ter influenciado a precisão dos resultados. Além disso, a análise foi limitada a um conjunto específico de escolas militares (CTPM), o que pode não ser representativo de outros contextos educacionais. O tamanho da amostra e a disponibilidade limitada de dados para algumas variáveis também restringiram a generalização dos resultados. Outra limitação foi a dificuldade em mensurar aspectos mais subjetivos do alinhamento estratégico e da liderança, como a qualidade das interações humanas e o clima organizacional, que podem ter uma influência significativa, mas são difíceis de quantificar de maneira precisa. Além disso, a

utilização do método *bootstrap* residual para tratar a falta de normalidade nos resíduos foi uma solução estatística válida, mas que pode não capturar todas as nuances do comportamento das variáveis analisadas.

Dada a rejeição das hipóteses relacionadas ao alinhamento estratégico e a interação entre estilo de liderança e alinhamento estratégico, sugere-se que estudos futuros explorem outros fatores que possam mediar ou moderar essa relação. Investigar variáveis adicionais, como o clima organizacional, o engajamento docente e o suporte institucional, pode oferecer novas perspectivas sobre os determinantes do desempenho discente.

Além disso, futuras pesquisas poderiam ampliar o escopo para incluir diferentes tipos de instituições educacionais, como escolas públicas e privadas, a fim de verificar se os resultados são consistentes em outros contextos. Estudos longitudinais também seriam úteis para capturar variações no tempo e fornecer uma visão mais robusta sobre o impacto da liderança e do alinhamento estratégico no desempenho dos estudantes.

Finalmente, a inclusão de metodologias qualitativas, como entrevistas ou grupos focais com professores e gestores, poderia enriquecer a compreensão sobre os mecanismos pelos quais o estilo de liderança e o alinhamento estratégico influenciam, direta ou indiretamente, o desempenho educacional.



## REFERÊNCIAS

- Abreu de Carvalho Junior, J. R., de Almeida Mendes, W., & Marques Ferreira, M. A. (2023). Influência da Qualificação Docente Sobre o Desempenho Discente no Enem. *Administração: Ensino E Pesquisa*, 24(1). <https://doi.org/10.13058/raep.2023.v24n1.2270>
- Appel-Silva, M., Welter Wendt, G., & Argimon, I. de L. (2010). A teoria da autodeterminação e as influências socioculturais sobre a identidade. *Psicologia em Revista*, 16(2), 351-369. [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S167711682010000200008&lng=pt&tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S167711682010000200008&lng=pt&tlng=pt)
- Arruda, L. (2011). Desvendando desigualdades de oportunidades em ciências e em matemática relacionadas ao gênero do aluno - uma aplicação de modelagem multinível ao saeb 99. *Revista Brasileira De Pesquisa Em Educação Em Ciências*, 2(3). <https://periodicos.ufmg.br/index.php/rbpec/article/view/4136>
- Assis, F. W. de. (2021). Sob a Égide do Policial Penal: Um estudo acerca do stress ocupacional em profissionais de um hospital de custódia e tratamento psiquiátrico durante a pandemia da COVID-19 (Dissertação de Mestrado, Centro Universitário Unihorizontes).
- Barbosa, J. G. P., Trindade, A. A., & Bouzada, M. A. C. (2020). Gestão Universitária: a relação entre as características do Corpo Docente e o Desempenho Discente / University Management: the relationship between the Academic Staff characteristics and the Students Performance. *Revista Educação E Políticas Em Debate*, 9(2), 488-507. <https://doi.org/10.14393/REPOD-v9n2a2020-55125>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Performance*, 8(1), 9 -32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In Chemers & Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 53-77). Academic Press
- Bastos, J. E. de S., Sousa, J. M. de J., Silva, P. M. N. da, & Aquino, R. L. de. (2023). O Uso do Questionário como Ferramenta Metodológica: potencialidades e desafios. *Brazilian Journal*

- of Implantology and Health Sciences, 5(3), 623–636. <https://doi.org/10.36557/2674-8169.2023v5n3p623-636>
- Bergamini, Cecilia Whitaker. Avaliação de desempenho humano na empresa / Deobel Garcia Ramos Beraldo. – 4. ed. – São Paulo: Atlas, 1988.
- Bianchi, M. A. (2005). Controladoria como um mecanismo interno de governança corporativa e de redução dos conflitos de interesse entre principal e agente. (Dissertação de Mestrado, Universidade do Vale do Rio dos Sinos).
- Brito da Silva, G., Chave Paz, H., & Vicente da Silva, A. M. (2024). O estilo de liderança nas organizações: Revista Visão: Gestão Organizacional, 13(1), e3408-e3408. <https://doi.org/10.33362/visao.v13i1.3408>.
- Buerger, J., & Martins Botelho, M. (2023). O administrador judicial e a teoria da agência. Economic Analysis of Law Review, 13(3), Economic analysis of law review, 2023, Vol.13 (3). <https://doi.org/10.31501/ealr.v13i3.12985>
- Burns, J. M. Leadership. New York: Perenium, 1978.
- Calça, P. A., & Vizeu, F. (2015). Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional? Cadernos EBAPE.BR, 13(1), 121–135. <https://doi.org/10.1590/1679-395111016>.
- Campos, V., & Caetano Rolindo, A. (2022). Liderança e gestão escolar: Um olhar questionador sobre o conceito de liderança em educação na perspectiva filosófica de Espinosa. Revista De Educação PUC-Campinas, 27, Revista de Educação PUC-Campinas, 2022, Vol.27.
- Cária, N. P., & Lambert-de-Andrade, N. (2016). Gestão democrática na escola: em busca da participação e da liderança. Revista Eletrônica De Educação, 10(3), 9–24. <https://doi.org/10.14244/198271991203>
- Chandler, A. D. (1962). Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. MIT Press.
- Coelho Junior, F. A., & Borges-Andrade, J. E. (2011). Discussão sobre algumas contribuições da modelagem multinível para a investigação de desempenho no trabalho. Psico-usf, 16(2), 135–142. <https://doi.org/10.1590/S1413-82712011000200002>
- Costa, J., & Vital, T. (2021). Aplicação dos mapas estratégicos do balanced scorecard na avaliação do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) em Martins/RN. Colóquio (Taquara), 18(4, out/dez), 256-283. <https://doi.org/10.26767/2222>

- Dahlgren, Peter & Hill, Annette. Parameters of Media Engagement. *Media Theory*. v. 4, n. 1, 2020, p. 1-32. Disponível em: <http://mediatheoryjournal.org/peter-dahlgren-annette-hill-parameters-of-media-engagement/>. Acesso em: 14 mar. 2023.
- Dalmoro, M., & Vieira, K. M. (2013). Dilemas na construção de escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? *Revista Gestão Organizacional*, 6(3), 161-174.
- Diretoria de Educação Escolar e Assistência Social (2021). Nota técnica N° 17/2021 – DEEAS3. <https://intranet.policiamilitar.mg.gov.br/conteudoportal/uploadFCK/deeas/08092022163844374.pdf>
- Faillace, H. F. P., Britto, I. L. M., & Costa, F. da S. (2023). O desempenho dos alunos do ensino médio no enem 2019 e a desigualdade social: um estudo utilizando análise exploratória e técnicas de agrupamento. *Cadernos Do IME - Série Estatística*, 53, 33. <https://doi.org/10.12957/cadest.2022.72568>
- Fantinelli, N., & Lana, J. (2023). Teoria da agência aplicada ao setor público: Uma pesquisa bibliométrica e agenda de pesquisa. *Revista Brasileira De Administração Científica*, 13(2), 267-279. <https://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2022.002.0018>
- Ferreira, N. S. C & Aguiar, M. A. (Orgs.). *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos*. 5 ed. São Paulo: Cortez, 2006.
- Fogaça, N., Coelho Junior, F., Paschoal, T., Ferreira, M., & Torres, C. (2021). Relações entre Desempenho, Bem-Estar no Trabalho, Justiça e Suporte Organizacional: Uma Perspectiva Multinível. *Revista de Administração Mackenzie*, 22(4), 1-27
- Fonseca, A. M. O., & Porto, J. B. (2013). Validação fatorial de escala de atitudes frente a estilos de liderança. *Avaliação Psicológica*, 12(2), 157-166. [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1677-04712013000200007&lng=pt&tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712013000200007&lng=pt&tlng=pt)
- Freire, P. O homem e sua experiência/alfabetização e conscientização. In: Freire, P. *Conscientização: Teoria e pratica da liberdade: uma introdução ao pensamento de Paulo Freire*. São Paulo: Cortez & Moraes, 1980, p. 13-50.
- Freire, P. *Pedagogia do oprimido*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.
- Freitas, H., Oliveira, M., Saccol, A. Z., & Moscarola, J. (2000). O método de pesquisa survey. *Rausp Management Journal*, 35(3), 105-112.

- Fuchs, P. G., Soares, S. V., Martins, C., Dutra, A. R. A., & Guerra, J. B. S. O. A. (2022). Panorama do uso de métodos quantitativos em pesquisas sobre avaliação da pegada de carbono nas instituições de ensino superior. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo*, 16 (1), 88-109.
- Galbraith, J.R. (1974) Organization Design: An Information Processing View. *Interfaces*, 4, 28-36. <http://dx.doi.org/10.1287/inte.4.3.28>
- Garcia, R. A., Rios-Neto, E. L. G., & Miranda-Ribeiro, A. de. (2021). Efeitos rendimento escolar, infraestrutura e prática docente na qualidade do ensino médio no Brasil. *Revista Brasileira De Estudos De População*, 38, e0152. <https://doi.org/10.20947/S0102-3098a0152>
- Godoy, P. D., & Marcon, R. (2006). Teoria da agência e os conflitos organizacionais: A influência das transferências e das promoções nos custos de agência em uma instituição bancária. *RAM. Revista De Administração Mackenzie*, 7(4), 168–210. <https://doi.org/10.1590/1678-69712006/administracao.v7n4p168-210>
- Gomes, B., Cruz, J., Silva, V., Sena, C., & Júnior, F. (2023). Power Bi para tomada de decisões estratégicas: análise de indicadores-chave de desempenho (KPIs). *Revista em Foco*. 16. e2472. 10.54751/revista\_foco.v16n7-084. 10.54751/Revista Foco.v16n7-084
- Hambrick, D.C., & Cannella, A.A. (1989). Strategy Implementation as Substance and Selling. *Academy of Management Executive*, 3, 278-285.
- Harvard Business Review Analytic Services. The Value of Experience Customer Needs Top the Innovation Agenda. 2021. Disponível <https://hbr.org/resources/pdfs/comm/mastercard/InnovationAgenda.pdf>. Acesso em 14 mar. 2023
- Hosser, C., Cruz, A. P. C. da, & Quintana, A. C. (2018). Mapeamento dos Métodos Quantitativos Utilizados no Congresso Anpcont (2007-2015). *Revista De Contabilidade Da UFBA*, 12(3), 153–174. <https://doi.org/10.9771/rc-ufba.v12i3.26342>
- Hyland, Patrick & Reeves, David & Caputo, Anthony. (2018). Transformational and Transactional Leadership in Today's Work Environment: A Meta-analysis. 10.13140/RG.2.2.33591.21921.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kotler, Philip. *Marketing para o século XXI* (2006): como criar conquistar e dominar mercados. 16 ed. São Paulo: Futura.

- Lakatos, E. M & Marconi, M. A. (2015). Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados.
- Lakatos, E.M. & Marconi, M.A. Fundamentos de metodologia científica. São Paulo: Atlas, 2001.
- Lei nº 20.010 de 2012. Dispõe sobre o Sistema de Ensino da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais e dá outras providências (2012/2013).
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates." *The Journal of Social Psychology*, 10, 271–299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. McGraw-Hill
- Lizote, S. A., Seemann, J. D. S., Alves, C. S. R., Morais, M. L. S. de, & Noval, C. de M. (2021). Associações entre o estilo de liderança dos professores e a avaliação docente segundo a visão dos discentes de uma universidade comunitária do sul do Brasil. Em *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 1-16. <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos21/573270.pdf>
- Luke, Douglas., A. (2004). *Multilevel Modeling Thousand Oaks*. Sage Publications, Inc.
- Malhotra, N. (2006). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada (4a ed.)*. Porto Alegre: Bookman.
- Matias-Pereira, J. *Administração Estratégica: foco no planejamento Estratégico*. (2011) São Paulo: Atlas.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill.
- Melo, S. G. de., & Morais, A. de. (2019). Clima escolar como fator protetivo ao desempenho em condições socioeconômicas desfavoráveis. *Cadernos De Pesquisa*, 49(172), 10–34. <https://doi.org/10.1590/198053145305>
- Mendes, A. P. S. (2001). *Teoria da Agência Aplicada à Análise de Relações entre os Participantes dos Processos de Cooperação Tecnológica Universidade-Empresa*. (Tese Doutorado em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo).
- Menegazzi, J. T., Maciel, E. R., Turcato, J. C., Casali, M. S., & Baggio, D. K. (2017). O alinhamento organizacional enquanto ferramenta de apoio ao processo de gestão e a melhor governança em uma empresa do agronegócio. *Espacios*, 38(9), 5.
- Menezes, A. (2020). A autoeficácia no processo de aprendizagem. *Revista Espaço Acadêmico*, 20(224), 176-186. <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/51324>

- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, 107-114.
- Mintzberg, H. A estrutura das organizações. In Mintzberg, Henry; Quinn, J. B. *O processo da estratégia* (2001). Porto Alegre: Bookman.
- Morales, M. G., & Pigatto, J. A. M. (2023). Análise da tomada de decisões orçamentárias em um Instituto Federal de Educação. *Revista Catarinense Da Ciência Contábil*, 22, e3407. <https://doi.org/10.16930/2237-766220233407>
- Morin, Edgar. *A cabeça bem feita – repensar a reforma, reformar o pensamento*, Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2007.
- Munck, L (2011). Alinhamento Entre Estratégia e Competência: um estudo teórico-empírico em uma empresa de serviços de interesse público. *REUNA*. v. 16, n. 2.
- Noronha, A., Lopes, J., Medeiros Filho, A., & Vidal, E. (2023). Relação entre desempenho e indicadores educacionais em duas escolas de ensino médio da rede pública do Ceará. *Revista E-curriculum*, 21, E51793. <https://doi.org/10.23925/1809-3876.2023v21e51793>
- Oliveira, P., Paschoalotto, M., Terence, A., & Escrivão Filho, E. (2022). A (des)construção da gestão estratégica em escolas públicas municipais: um estudo da utilização do Balanced Scorecard e Mapa Estratégico. *Gestão & Planejamento*, 23, 778-799. 10.53706/gep.v.23.7617
- Oliveira, T. F., Silva, N., & Bardagi, M. P. (2019). Aspectos Históricos e Epistemológicos sobre Crenças de Autoeficácia: Uma Revisão da Literatura. *Barbarói*, 1(51), 133-153. <https://doi.org/10.17058/barbaroi.v5i1i1.6391>
- Padilha, C. K. (2021). Pesquisa quantitativa e sua utilização nos estudos da cultura de inovação: Análise do método: Quantitative research and its utilization in innovation culture studies: Method analysis. *Revista Visão: Gestão Organizacional*, 10(1), 1–20. <https://doi.org/10.33362/visao.v10i1.2424>
- Paganini Cintra, M. R. V., & Santos Cruz, J. A. (2023). Gestor escolar e o professor do Ensino Médio: Suas influências no desempenho escolar. *Revista on-line De Política E Gestão Educacional*, 27(00), e023032. <https://doi.org/10.22633/rpge.v27i00.18115>
- Pereira, D. V. C., & Reyes Junior, E. (2022). Decisão intuitiva: conceitos e características. *Revista de Administração da Unimep*, 19 (7), 49-73.
- Pereira, G & Ortigão, M, I, R. (2017). Pesquisa Quantitativa em Educação: Algumas Considerações. *Periferia*, 8(1), 66-79.

- Pereira, M. D., & Silva, J. P. da (2022). Autoeficácia, mindfulness e autocompaixão: possíveis interlocuções a partir da Psicologia Positiva na educação superior. *Memorandum: Memória E História Em Psicologia*, 39. <https://doi.org/10.35699/1676-1669.2022.36717>
- Pimenta da Gama, A. y Casaca, J. A. (2020). Um “Mapa Estratégico” para o Marketing. *Innovar*, 30(77), 77–92. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n77.87431>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press
- Porter, Michael E. *A vantagem competitiva das nações* (1989). 7 ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Potye, L., & Bahia, M. D. (2022). A influência da cultura organizacional e do estilo de liderança no desenvolvimento de práticas gerenciais que favorecem a inovação. *Revista Gestão & Planejamento*, 23(1), 296-314.
- Prieto, V. C., & Carvalho, M. M. de (2016). Fatores chave para o alinhamento estratégico vertical: Survey com executivos brasileiros. *Production*, 26(3), 626–641. <https://doi.org/10.1590/0103-6513.086112>
- Prieto, V. C., Carvalho, M. M. de., & Fischmann, A. A. (2009). Análise comparativa de modelos de alinhamento estratégico. *Production*, 19(2), 317–331. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132009000200008>
- Puente-Palacios, K. E., & Laros, J. A. (2022). Análise multinível: contribuições para estudos sobre efeito do contexto social no comportamento individual. *Estudos De Psicologia*, 26(3).
- Ribeiro, José Querino, *Ensaio de uma teoria da Administração Escolar* (1952). In: São Paulo: Boletim nº 158, FFCL-USP.
- Rocha, C. R. da, Pontes, G. N., Dourado, T. J., Ferreira, A. L. do N., Pereira, V. A. A., Ribeiro, L. C., Nunciaroni, A. T., Gonçalves, Édira C. B. de A., & Israel, V. P. (2021). A teoria da expectativa de Vroom no encontro de capacitação da equipe do projeto de extensão Esporte Sem Parar. *Revista ELO – Diálogos Em Extensão*, 10. <https://doi.org/10.21284/elo.v10i.12455>
- Rodrigues, W. A., Reis Neto, M. T., & Gonçalves Filho, C. (2014). As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. *Revista De Administração Pública*, 48(1), 253–273. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122014000100011>

- Sales, P. E. N., Heijmans, R. D., & Silva, C. E. G. (2021). Análise multinível da transição estudantil do curso técnico para o ensino superior. *Estudos Em Avaliação Educacional*, 28(69), 896-925.
- Santos, A. P. dos Prsybyciem, M. M., & Bonez, J. (2020). Desafios na gestão escolar: liderança em discussão. *Educação Em Perspectiva*, 11(00), e020040. <https://doi.org/10.22294/eduperppgeufv.v11i00.9238>
- Santos, L. D. (2012) A Influência Da Gestão Escolar No Bem-estar Docente: Percepções De Professores Sobre Líderes Educacionais De Uma Escola Particular De Porto Alegre. (Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul).
- Santos, V & Candeloro, R. J. (2006). Trabalhos acadêmicos: uma orientação para a pesquisa e normas técnicas.
- Santos, L. P. dos, Jinkings, E. Y., Maduro, M. R., & Lima, O. P. de. (2024). Liderança na indústria 4.0: análise dos estilos de liderança. *Cuadernos De Educación Y Desarrollo*, 16(6), e4398. <https://doi.org/10.55905/cuadv16n6-034>
- Seemann, J. D. S., Lizote, S. A., Teston, S. D. F., & Zawadzki, P. (2019). Estilo de liderança dos docentes de uma instituição de ensino superior comunitária de Santa Catarina. <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/201811>
- Senff, O.C., Compagnoni, U.M., Bendlin, L (2014). Mensuração do grau de alinhamento estratégico: um estudo de caso. *REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia*, Curitiba, v. 7, n. 2, p. 120-136. doi: 10.7213/rebrae.07.002
- Silva, F. A. de. C. (2022). A Influência da Inteligência Competitiva nas Inovações tecnológicas da Construção 4.0: uma análise de empresas do segmento da construção civil do estado de Minas Gerais (Dissertação de Mestrado, Centro Universitário Unihorizontes).
- Souza, L. V. de., & Flores, H. A. (2021). Estilos de liderança: a autopercepção dos gestores públicos municipais. *Revista Ibero-Americana De Humanidades, Ciências E Educação*, 7(9), 808–820. <https://doi.org/10.51891/rease.v7i9.2282>
- Sousa, R. L. de, & Cappelozza, A. (2019). Os Efeitos dos Estilos de Liderança e Vício em Internet no Tecnoestresse. *Revista Administração Em Diálogo - RAD*, 21(1), 39–62. <https://doi.org/10.23925/2178-0080.2017v21i1.38191>



- Teixeira, I. T., Romano, A. L., & Alves Filho, A. G. (2015). Indicadores-chave para medida de desempenho: uma proposta para o caso das operadoras de planos de saúde. *Revista Gestão & Saúde*, 6(2), Pag. 1689–1712. <https://periodicos.unb.br/index.php/rgs/article/view/2975>
- Toda, F. A., Toda, R. A., Teixeira, A. L. F., & Lima Júnior, J. H. V. (2014). Um estudo sobre a relação do estilo de liderança do professor e a satisfação do estudante. *Reuna*, 19(4), 147-160.
- Toda, F.A., Silva, F. S & Rocha., A. (2015). Inovação em Organizações de Ensino: Fatores Contribuintes e Desempenho. *Revista De Administração FACES Journal*, 14(2), *Revista de administração FACES journal*, 2015, Vol.14 (2).
- Tripodi, Z. F., Theodoro, M., Trajano, G., & Versieux, M. (2022). Estado Contratual na Educação: o desenho de três experiências brasileiras. *Educação & Realidade*, 47, e119221. <https://doi.org/10.1590/2175-6236119221vs01>
- Van den Steen, E. (2017). A formal Theory of Strategy. *Management Science*, 63(8), 2616-2636.
- Vasconcelos, F.; Brito, L. A. L. (2004). Vantagem competitiva: o construto e a métrica. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, 44(2), 51–63.
- Vieira, S. L., & Vidal, E. M. (2019). Liderança e gestão democrática na educação pública brasileira (Democratic leadership and management in Brazilian public education). *Revista Eletrônica De Educação*, 13(1), 11–25. <https://doi.org/10.14244/198271993175>
- Vilela, J. R. P. X. (2012). O líder e a liderança: Uma investigação orientada pela dialética negativa de T. W. Adorno (Tese de doutorado). Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.
- Vizeu, F. (2011). Uma aproximação entre liderança transformacional e teoria da ação comunicativa. *Revista de Administração da Mackenzie*, 12(1), 53-81.
- Vygotsky, L. S. *Pensamento e linguagem*. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1989.
- Wittmann, L. C & Cardoso, J. J. (Org). *Gestão compartilhada na escola pública: o especialista na construção do fazer saber fazer*. Florianópolis: AAESC/Anpae-SUL, 1993.
- Zeppenfeld, Gregory & Santos, Andressa & Machado Laurini, Matheus. (2023). Análise dos estilos de liderança: uma pesquisa sobre a percepção de acadêmicos do curso de administração. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*. 188-210. 10.5007/19834535.2023.e91312.

## APÊNDICE

Pesquisa Acadêmica  
Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Olá profissionais da Educação,

Sou Wanderson Luiz de Lima mestrando em Administração do Centro Universitário Unihorizontes. Estou realizando esta pesquisa com o intuito de entender: Quais são os efeitos do estilo de liderança e do alinhamento estratégico docente no desempenho acadêmico dos discentes? Este levantamento é específico para: diretores, vice-diretores, direção militar e professores efetivos e contratados da rede CTPM. Caso não se encaixe nesse perfil, agradecemos o interesse, mas, infelizmente, você não deve responder ao questionário.

As informações fornecidas serão tratadas de maneira confidencial de acordo com a Lei Geral de Proteção de Dados. As respostas serão tratadas de maneira agregada e não haverá identificação do respondente nos resultados, sendo garantidos o anonimato e a confidencialidade dos dados.

Caso você tenha alguma dúvida, por favor, entre em contato pelo endereço eletrônico: [wanderson.luiz@educacao.mg.gov.br](mailto:wanderson.luiz@educacao.mg.gov.br)

Se você concordar em participar do estudo, por favor, responda às questões que serão apresentadas a seguir. Pedimos para que, se possível, você responda a todas as questões até o final do questionário, pois a completude das respostas será necessária para a análise.

### SEÇÃO 1 – ESTILO DE LIDERANÇA

		Discordo Plenamente			Concordo Plenamente		
		←			→		
1	Forneço assistência aos outros em troca dos seus esforços	1	2	3	4	5	6
2	Reexamino suposições críticas questionando se são apropriadas	1	2	3	4	5	6
3	Falho em interferir em problemas até o momento em que eles se tornam sérios	1	2	3	4	5	6
4	Foco atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados	1	2	3	4	5	6
5	Evito envolver-me quando assuntos importantes surgem	1	2	3	4	5	6
6	Converso sobre minhas crenças e valores mais importantes	1	2	3	4	5	6

7	Estou ausente quando necessitam de mim	1	2	3	4	5	6
8	Procuro alternativas diferentes ao solucionar problemas	1	2	3	4	5	6
9	Falo de forma otimista sobre o futuro	1	2	3	4	5	6
10	Gero orgulho nos outros por estarem associados a mim	1	2	3	4	5	6
11	Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de performance	1	2	3	4	5	6
12	Espero as coisas darem erradas para começar a agir	1	2	3	4	5	6
13	Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado	1	2	3	4	5	6
14	Especifico a importância de se ter um forte senso de propósito	1	2	3	4	5	6
15	Invisto o meu tempo ensinando e treinando	1	2	3	4	5	6
16	Deixo claro o que cada um pode esperar, receber quando as metas de performance são alcançadas	1	2	3	4	5	6
17	Demonstro acreditar firmemente que “se não está quebrado, não se conserta”	1	2	3	4	5	6
18	Vou além do interesse pessoal pelo bem do grupo	1	2	3	4	5	6
19	Trato os assuntos como indivíduo ao invés de trata-los apenas como um membro do grupo	1	2	3	4	5	6
20	Demonstro que os problemas devem tornar-se crônicos antes de eu agir	1	2	3	4	5	6
21	Ajo de forma tal que consigo o respeito dos outros por mim	1	2	3	4	5	6
22	Concentro a minha total atenção ao lidar com erros, reclamações e falhas	1	2	3	4	5	6
23	Considero as consequências éticas e morais nas decisões	1	2	3	4	5	6
24	Mantenho-me a par de todos os erros	1	2	3	4	5	6
25	Demonstro um senso de poder e confiança	1	2	3	4	5	6
26	Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro	1	2	3	4	5	6
27	Dirijo a minha atenção para as falhas a fim de atingir os padrões esperados	1	2	3	4	5	6
28	Evito tomar decisões	1	2	3	4	5	6
29	Considero cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros	1	2	3	4	5	6
30	Faço com que os outros olhem para os problemas de muitos e diferentes ângulos	1	2	3	4	5	6

31	Ajudo os outros no desenvolvimento dos seus pontos fortes	1	2	3	4	5	6
32	Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades	1	2	3	4	5	6
33	Demoro para responder as questões urgentes	1	2	3	4	5	6
34	Enfatizo a importância de se ter um senso único de missão	1	2	3	4	5	6
35	Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas	1	2	3	4	5	6
36	Expresso confiança de que as metas são alcançadas	1	2	3	4	5	6
37	Sou eficaz em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho	1	2	3	4	5	6
38	Utilizo métodos de liderança que são satisfatórios	1	2	3	4	5	6
39	Faço com que os outros façam mais do que o esperado	1	2	3	4	5	6
40	Sou capaz de representar o meu grupo perante níveis hierárquicos superiores	1	2	3	4	5	6
41	Trabalho com os outros de maneira satisfatória	1	2	3	4	5	6
42	Elevo o desejo dos outros de obter sucesso	1	2	3	4	5	6
43	Sou eficaz em atender as necessidades da organização	1	2	3	4	5	6
44	Aumento a vontade dos outros em tentar com maior afinco	1	2	3	4	5	6
45	Lidero um grupo que é eficiente	1	2	3	4	5	6

## SEÇÃO 2 – ALINHAMENTO ESTRATÉGICO - ESTRATÉGIA

		Discordo Plenamente			Concordo Plenamente		
		←			→		
1	As estratégias organizacionais são comunicadas de forma clara para mim	1	2	3	4	5	6
2	As estratégias organizacionais orientam a identificação de habilidades	1	2	3	4	5	6
3	As estratégias organizacionais orientam a identificação e conhecimentos que eu preciso ter	1	2	3	4	5	6
4	As pessoas aqui estão dispostas a mudar quando novas estratégias organizacionais exigirem	1	2	3	4	5	6
5	Nossos administradores concordam com a estratégia organizacional	1	2	3	4	5	6

**SEÇÃO 3 – ALINHAMENTO ESTRATÉGICO - PESSOAS**

		Discordo Plenamente ←					Concordo Plenamente →
1	Nossa organização coleta informações de funcionários sobre como as coisas funcionam	1	2	3	4	5	6
2	Minha unidade de trabalho ou equipe é recompensada por nosso desempenho em equipe	1	2	3	4	5	6
3	Os grupos dentro da organização cooperam para alcançar a satisfação do cliente	1	2	3	4	5	6
4	Quando os processos são alterados, o impacto sobre a satisfação dos funcionários é medido	1	2	3	4	5	6

**SEÇÃO 4 – ALINHAMENTO ESTRATÉGICO - PROCESSOS**

		Discordo Plenamente ←					Concordo Plenamente →
1	Nossos gestores se preocupam como o trabalho é feito	1	2	3	4	5	6
2	Nossos gestores se preocupam como os resultados	1	2	3	4	5	6
3	Revisamos nossos processos de trabalho regularmente para ver o quão bem eles estão funcionando	1	2	3	4	5	6
4	Quando algo dá errado, corrigimos as razões subjacentes para que o problema não volte a acontecer	1	2	3	4	5	6
5	Os processos são revistos para garantir que eles contribuem para a consecução dos objetivos estratégicos	1	2	3	4	5	6

**SEÇÃO 5 – ALINHAMENTO ESTRATÉGICO – COMUNICAÇÃO**

		Discordo Plenamente ←					Concordo Plenamente →
1	Para cada serviço que a nossa organização fornece, há uma lista acordada e priorizada, do que os pais ou responsáveis se preocupam	1	2	3	4	5	6
2	São fornecidas às pessoas da organização, informações úteis sobre as reclamações dos pais ou responsáveis	1	2	3	4	5	6
3	Estratégias são revisadas periodicamente para garantir a satisfação das necessidades dos pais ou responsáveis em situações críticas	1	2	3	4	5	6
4	Os processos são revistos regularmente para garantir que eles contribuam para a realização e satisfação dos pais ou responsáveis	1	2	3	4	5	6