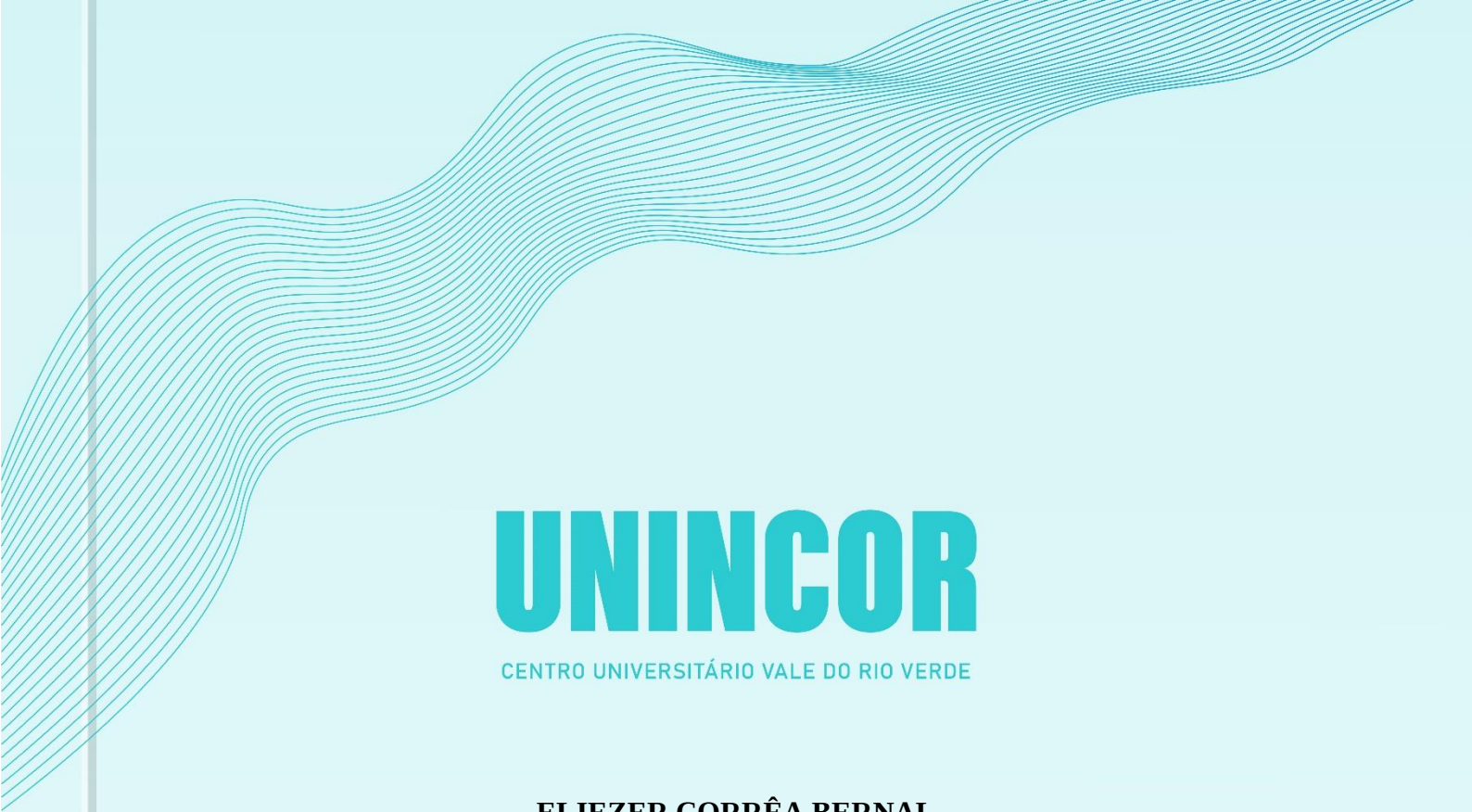




UNINCOR

CENTRO UNIVERSITÁRIO VALE DO RIO VERDE

ELIEZER CORRÊA BERNAL

PRODUTO EDUCACIONAL

**CURSO DE QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL PARA FORMAÇÃO DE
LÍDERES NO ENSINO BÁSICO**

TRÊS CORAÇÕES - MG

2023



CENTRO UNIVERSITÁRIO VALE DO RIO VERDE
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO, PLANEJAMENTO E ENSINO

PRODUTO EDUCACIONAL
CURSO DE QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL PARA FORMAÇÃO DE
LÍDERES NO ENSINO BÁSICO

Eliezer Corrêa Bernal

TRÊS CORAÇÕES - MG

2023

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca do Centro Universitário Vale do Rio Verde – UNINCOR

Bernal, Eliezer Corrêa

B518c Curso de qualificação profissional para formação de líderes no Ensino Básico. /
Eliezer Corrêa Bernal. Três Corações, 2023.
53 f. : il. color.

Orientadora: Dra. Letícia Rodrigues da Fonseca
Produto Técnico/tecnológico do Mestrado profissional em Gestão, Planejamento e
Ensino. Centro Universitário Vale do Rio Verde – UNINCOR.

1. Liderança transformacional. 2. Educação básica. 3. Professores - formação. I.
Fonseca, Letícia Rodrigues da. II. Centro Universitário Vale do Rio Verde – Unincor.
III. Título.

CDU: 377.8

CENTRO UNIVERSITÁRIO VALE DO RIO VERDE
Mestrado Profissional em Gestão, Planejamento e Ensino

Eliezer Corrêa Bernal

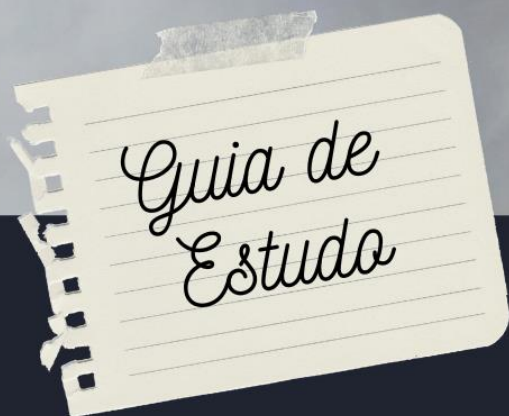
PRODUTO EDUCACIONAL
CURSO DE QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL PARA FORMAÇÃO DE
LÍDERES NO ENSINO BÁSICO

Produto Técnico/Tecnológico apresentado ao Centro Universitário Vale do Rio Verde (UninCor) como parte das exigências do Programa de Mestrado Profissional em Gestão, Planejamento e Ensino para obtenção do título de mestre.

Área de Concentração: Gestão, Planejamento e Ensino

Orientadora: Prof. Dra. Letícia Rodrigues da Fonseca

CURSO DE QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL PARA FORMAÇÃO DE LÍDERES NO ENSINO BÁSICO



ELIEZER CORRÊA BERNAL
LETÍCIA RODRIGUES DA FONSECA

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Teoria de Referência das Principais Abordagens da Liderança	13
Quadro 2 - Atitudes identificadas em pessoas que expressam comportamento de Liderança	18
Quadro 3 - Conceitos de líder autocrático, líder democrático e líder liberal ou laissez-faire	19
Quadro 4 – Resumo das características da Liderança Transformacional	27
Quadro 5 - Princípios de qualificação e desenvolvimento de competências de liderança, mediante processos sistemáticos de observação-reflexão-prática	32
Quadro 6 - A prática efetiva de liderança no exercício da gestão escolar	33

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estilos de Liderança	20
Figura 2 - Liderança situacional de Hersey e Blanchard	23

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	7
CONTEÚDO PROGRAMÁTICO.....	8
INTRODUÇÃO.....	9
Público-Alvo	10
Objetivos de aprendizagem:	10
Carga horária:	10
MÓDULO I – CONCEITO E EVOLUÇÃO DE LIDERANÇA	11
Plano de Aula	11
Conteúdo Pragmático	11
Métodos	11
CONCEITUANDO LIDERANÇA AO LONGO DO TEMPO	12
EXERCÍCIO DE APRENDIZAGEM I	15
MÓDULO II – ABORDAGENS E CARACTERÍSTICAS DOS PRINCIPAIS ESTILOS DE LIDERANÇA	16
Plano de Aula	16
Conteúdo Pragmático	16
Métodos	16
TEORIA DOS TRAÇOS - ABORDAGENS DA PERSONALIDADE	17
TEORIA DAS HABILIDADES OU ESTILOS DE LIDERANÇA - ABORDAGEM COMPORTAMENTAL	19
TEORIA DE LIDERANÇA TRANSACIONAL – ABORDAGEM TRANSACIONAL OU GERENCIAL	22
TEORIA DE LIDERANÇA SITUACIONAL - ABORDAGEM CONTINGENCIAL	23
TEORIA DE LIDERANÇA - ABORDAGEM TRANSFORMACIONAL	25
EXERCÍCIO DE APRENDIZAGEM	28

MÓDULO III – A LIDERANÇA NA ESCOLA DE EDUCAÇÃO BÁSICA	29
Plano de Aula	29
Conteúdo Pragmático	29
Métodos	29
A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NO ÂMBITO ESCOLAR	30
EXERCÍCIO DE APRENDIZAGEM	35
 MÓDULO IV – A LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL ALIADA COM A VISÃO PÓS-HEROICA COMO FATORES FACILITADORES DA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO ENSINO PÚBLICO	 36
Plano de Aula	36
Conteúdo Pragmático	36
Métodos	36
A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO ENSINO PÚBLICO	37
A LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL COMO FACILITADORA DA CONCEPÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO ENSINO PÚBLICO	39
LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E VISÃO PÓS-HEROICA APLICÁVEIS À EDUCAÇÃO BÁSICA	41
EXERCÍCIO DE APRENDIZAGEM	44
 APRENDIZAGEM BASEADA EM PROBLEMAS	45
EXERCÍCIOS PRÁTICOS	47
Atividade de aplicação I	47
Atividade de aplicação II	48
Atividade de aplicação III	49
 AValiação DO MATERIAL	50
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	51

APRESENTAÇÃO

Caro(a) profissional da educação,

Você tem em suas mãos um produto educacional organizado para responder à necessidade da implementação prática da gestão democrática no ensino público por meio de um Curso de Qualificação Profissional para a Formação de Líderes no Ensino Básico.

Este produto educacional foi desenvolvido como Trabalho de Conclusão de Curso do Programa de Mestrado Profissional em Gestão, Planejamento e Ensino do Centro Universitário Vale do Rio Verde (UninCor) - *campus* Três Corações.

Nosso material está dividido em quatro módulos temáticos e práticos, nos quais são apresentados os conceitos, estilos e abordagens de liderança que darão a você, gestor educacional, docente ou técnico administrativo, subsídios para ações compartilhadas que promovam mudanças e tomadas de decisões com um olhar atencioso ao bem-estar da comunidade escolar. No final de cada módulo, há um exercício prático para as suas considerações, culminando com a atividade final de aplicação deste produto.

Esperamos que, por meio deste curso de qualificação, possamos contribuir para a disseminação de conceitos de liderança e destacar a liderança transformacional, aliada a visão pós-heroica, como aplicáveis à Educação Básica.

Neste sentido, esperamos que esse material sirva de ferramenta para construir um novo olhar no inter-relacionamento entre os docentes, líderes efetivos, e os estudantes, tudo em prol de uma interação coletiva e envolvimento sadio e transformador que alcance às famílias dos alunos.

Bons estudos!



CONTEÚDO PRAGMÁTICO

➡ MÓDULO I

CONCEITO E EVOLUÇÃO DE LIDERANÇA

➡ MÓDULO II

ABORDAGENS E CARACTERÍSTICAS DOS PRINCIPAIS ESTILOS DE LIDERANÇA

➡ MÓDULO III

A LIDERANÇA NA ESCOLA DE EDUCAÇÃO BÁSICA

➡ MÓDULO IV

LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E VISÃO PÓS-HEROICA
APLICÁVEIS À EDUCAÇÃO BÁSICA

➡ EXERCÍCIOS DE APLICAÇÃO

SERÁ REALIZADA A APLICAÇÃO DO CONTEÚDO POR MEIO DE CASOS ESQUEMÁTICOS QUE SIMULAM A REALIDADE VIVENCIADA NA ESCOLA DE EDUCAÇÃO BÁSICA.



CURSO DE QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL PARA FORMAÇÃO DE LÍDERES NO ENSINO BÁSICO

INTRODUÇÃO

No Brasil, o sistema educacional está dividido em dois níveis: o básico e o superior. A educação básica é formada pelo ensino infantil, fundamental e médio. Essa divisão foi introduzida pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (BRASIL, 1996), com a finalidade de proporcionar uma ação formativa que contemple a preparação do cidadão para o trabalho e para a prática social. No entanto, nada acontece sem uma liderança eficiente e eficaz, com gestores e professores capacitados para direcionar adequadamente os discentes.

Entende-se por liderança, de modo subjetivo, como sendo “[...] a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos identificados como sendo para o bem comum” (HUNTER, 2004, p. 25). Logo, os líderes orientam, guiam e mobilizam os seus pares com o intuito de atender a missão, visão, valores e os objetivos das Instituições de Ensino (IEs), por isso, são indispensáveis, principalmente, no âmbito da Educação Básica.

Embora fundamentais para a formação educacional proposta aos alunos, com vista a atender aos objetivos da escola, muitos profissionais da área do ensino não possuem as competências, habilidades e atitudes necessárias para o exercício da liderança. Sobre esse assunto, Lück (2014) afirma que a gestão escolar apresenta uma lacuna quanto a ações formativas de líderes e, por isso, incentiva o desenvolvimento de competências para o exercício da liderança a fim de beneficiar gestores, professores e técnicos administrativos nas ações de gestão administrativa e docência escolar.

Além disso, há uma exigência explícita na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional n.º 9394/96 para a implementação da gestão democrática no ensino público, no Brasil. Embora seja um requisito legal e sua aplicação esteja prevista na META 19, do PNE/2014, Plano Decenal do Sistema Educacional Brasileiro, não existem orientações fundamentadas para a sua efetivação. Está claro, portanto, que o êxito prático desta determinação requer uma liderança com estilos, comportamentos e abordagens capazes de atender a dinâmica escolar no século XXI.

Cabe ressaltar que, segundo Gill (1983), as habilidades essenciais que envolvem a liderança podem ser aprendidas e desenvolvidas pela educação e prática. Sendo assim, por meio deste curso pretende-se possibilitar o início de um processo formativo que contribua para o desenvolvimento de líderes escolares reflexivos, críticos e proativos, que sejam capazes de lidar com situações adversas e inovar, conforme a realidade e as necessidades das escolas de ensino básico.

Dentre os vários conceitos e estilos de liderança, acreditamos que seja possível apresentar a Liderança Transformacional como estilo que contempla a dinâmica escolar ao responder às necessidades de mudança das Instituições de Ensino, e a visão de dominação pós-heroica como um processo de interação coletiva, com menor foco em qualidades individuais, porém, mais centrada no inter-relacionamento e influência mútua.

Por fim, com vista a atender a essas demandas, o presente estudo busca prover ferramentas de ação formativas voltadas ao desenvolvimento de líderes capazes de exercerem atos práticos que interfiram e modifiquem o comportamento das pessoas, independentemente da sua posição ou ascensão sobre os indivíduos de sua convivência. Desse modo, espera-se responder satisfatoriamente às exigências de implementação da gestão democrática no ensino público, conforme determina a LDB/96.



PÚBLICO-ALVO:

Gestores, Professores e Técnicos Administrativos que atuam na Educação Básica

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM:

- a) Conhecer os conceitos das principais abordagens de liderança, desde o início do século XX até os dias atuais.
- b) Identificar as características dos principais estilos de liderança.
- c) Reconhecer a importância do desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes de liderança na ambiência escolar.
- d) Identificar a Liderança Transformacional, aliada à visão pós-heroica como fatores facilitadores da gestão democrática na escola.

CARGA HORÁRIA: 20 h





MÓDULO I

CONCEITO E EVOLUÇÃO DE LIDERANÇA

PLANO DE AULA

1. Objetivos de Aprendizagem

Conhecer os conceitos das principais abordagens de liderança, desde o início do século XX até os dias atuais.

2. Conteúdo Programático

Conceituando liderança ao longo do tempo.

3. Métodos

A partir da apresentação da evolução de estilos de liderança, busca-se identificar os conhecimentos prévios dos participantes em relação aos conceitos de liderança e desenvolver a abstração das principais abordagens para facilitar associações ao emprego da liderança na ambiência escolar.

Na sequência, será utilizado como método de reforço à aprendizagem um exercício de autoavaliação sobre o conteúdo estudado.

//////////////////XX////////////////////

CONCEITUANDO LIDERANÇA AO LONGO TEMPO

A liderança é empregada mesmo antes de ser conceituada. Isso porque não existe relacionamento sem que haja alguma forma de cooperação, comando, direção, governo ou mando, sinônimos muito comuns encontrados nas literaturas formais e informais. Em contrapartida, o sistema socialmente constituído tem produzido diversos conceitos para a liderança, alguns ligados ao conhecimento tácito, outros à observação e ao desenvolvimento empírico. Porém, os conceitos teóricos estão debruçados sobre as questões de motivação, inspiração, sensibilidade e comunicação, que devem ser considerados no contexto acadêmico para o entendimento que se requer ao desenvolvimento das habilidades práticas de liderança na educação básica.

Frente às dificuldades de se estabelecer um conceito padrão de liderança, pode-se apropriar do entendimento de Kouser e Posner (1997), que assim afirmam:

A liderança é a arte de mobilizar os outros para que queiram lutar por aspirações compartilhadas; o que constitui um conceito no qual se destaca a palavra “querer”, pois o que leva as pessoas a fazerem alguma coisa não é uma tarefa relativamente simples. Para se sentir a real essência da liderança, pergunta-se: O que é necessário para que as pessoas queiram se engajar em uma organização de forma “voluntária”? O que precisa ser feito para que as pessoas apresentem um desempenho de alto nível? O que você pode fazer para que as pessoas permaneçam leais à organização? Existe uma diferença entre obter apoio e ordenar, com os verdadeiros líderes mantendo a credibilidade em consequência de suas ações – ao desafiar, inspirar, permitir, guiar e encorajar (KOUSER; POSNER, 1997, p. 03).

Sobre o tempo e as discussões essenciais à liderança, na obra intitulada: Liderança – o toque clássico, Clemens e Mayer (1989) esclarecem:

[...] não é surpreendente que livros como As Vidas dos Homens Ilustres (de Plutarco, Rei Lear (de Shakespeare) e Por Quem os Sinos Dobram (de Hemingway) ofereçam ricas perspectivas sobre liderança. Afinal, os problemas centrais para uma liderança efetiva – motivação, inspiração, sensibilidade e comunicação pouco mudaram nos últimos 3.000 anos. Esses problemas foram enfrentados pelos Egípcios quando construíram as pirâmides, por Alexandre quando criou o seu império e pelos gregos quando lutaram contra os troianos. Liderança é um conceito escorregadio e ilusório, que deixa perplexos mesmo os cientistas sociais. Após estudar mais de 3.000 livros e artigos sobre liderança, escritos ao longo dos últimos 40 anos, certo pesquisador conclui que não se sabe muito mais a respeito desses assuntos hoje em dia do que se sabia quando toda a confusão teve início (CLEMENS; MAYER, 1989, p. 13).

As novas tendências de gestão são fruto de novidades geradas pelas necessidades ou por imposições adversas. No campo educacional, as inovadoras práticas docentes, geralmente, são exigências de superação de desafios que se impõem sobre o profissional. No entanto, não se pode tratar o tema sob um único olhar, nem, tampouco, em único tempo. O enfoque deve sempre percorrer a projeção evolutiva dos conceitos de liderança a fim de que a abrangência dos estudos traga resposta sob diversos ângulos de um mesmo paradigma relacional.

Cabe ressaltar que diversos olhares sobre a liderança ao longo do tempo e suas aplicações conduziram a novas projeções e conceitos. Por isso, Pedruzzi Júnior *et al.* (2016) apresentaram uma leitura da evolução das teorias sobre liderança e destacaram as principais em que ficam evidentes que não há um tempo fixado a cada uma delas, mas, por sua importância, torna-se imperativo abordá-las. Primeiro, porque não são excludentes; e, segundo, com vista a apropriação de seus estilos e características neste curso de qualificação de liderança do ensino básico, para aperfeiçoar o conhecimento.

As principais teorias e abordagens sobre liderança estão caracterizadas no Quadro 1, a seguir, conforme apresentado por Pedruzzi Júnior *et al.* (2016):

Quadro 1 - Teoria de Referência das Principais Abordagens da Liderança

Ano	Abordagem	Autor	Teoria	Característica
Início do Séc. XX	Personalidade	----	Teoria dos Traços	Busca mensurar as características da personalidade de líderes de sucesso e compará-las com as de pessoas comuns ou líderes ineficazes.
1955	Comportamental	Kartz	Teoria das Habilidades	Deixa de enfatizar as características natas de personalidade, para enfatizar os comportamentos necessários ao exercício da liderança.
1978	Transacional	Burns	Teoria Transacional	Caracterizada como um processo de troca entre líderes e liderados. A liderança ocorre através da recompensa, nas quais os liderados recebem de seus líderes desejos específicos: promoção, viagem e salário.
1986	Situacional	Hersey e Blanchar	Teoria Situacional	Em função da dificuldade de caracterizar traços e comportamentos de liderança que fossem considerados universalmente eficazes, surge a abordagem situacional que

				buscou identificar variáveis situacionais que são importantes e assim identificando o estilo de liderança ideal para uma determinada situação.
1990	Transformacional	Bass	Teoria Transformacional	Ocupa-se em analisar o comportamento organizacional do líder durante período de transição e a forma pela qual ele elabora processos de criação de visões de um estado futuro desejado para a obtenção do comprometimento do empregado em contexto de mudança.

Fonte: Pedruzzi *et al.* (2016, p. 259).

Segundo Lück (2014), os conceitos de liderança estão inter-relacionados e se sobrepõem em suas expressões, cada teoria ajuda a abranger parcialmente a realidade e contribui em relação a outra para a compreensão mais plena. Desse modo, a autora conclui que a maneira mais confortável de tratar do assunto é considerando a flexibilidade dos estilos de liderança e afirma ser “[...] fundamental superar a tendência de focalizar a letra e o aspecto restrito de qualquer teoria e, sim, buscar o seu espírito, para além da letra, o que pretende detectar e sugerir, muito embora não consiga fazê-lo plenamente, como acontece muitas vezes” (LÜCK, 2014, p. 92).

Portanto, neste curso, ressalta-se a conceituação motriz focada na estrutura com vista à gestão democrática, com exigências de mudanças e transformação, apontando efetivamente para o conceito da liderança transformacional aliada com a visão de dominação pós-heroica para a formação de líderes da educação básica, pois atendem às imposições adversas, à dinâmica escolar e ao paradigma relacional, sem, contudo, desprezar outros conceitos que serão suportes agregadores e marcos referenciais aos estudos e aprendizagem neste curso de qualificação.



MÓDULO II

ABORDAGENS E CARACTERÍSTICAS DOS PRINCIPAIS ESTILOS DE LIDERANÇA

PLANO DE AULA

1. Objetivos de Aprendizagem

Identificar as características dos principais estilos de liderança.

2. Conteúdo Programático

- Teoria dos Traços – Abordagem da Personalidade;
- Teoria das Habilidades ou Estilos de Liderança - Abordagem Comportamental;
- Teoria de Liderança Gerencial - Abordagem Transacional;
- Teoria Situacional – Abordagem Contingencial; e
- Teoria de Liderança Transformacional - Abordagem Transformacional

3. Métodos

Neste módulo o participante é levado a refletir como um ambiente escolar que dissemina uma cultura de liderança contribui para desenvolver habilidades para resoluções de problemas, voltado à aplicação da gestão democrática no ensino público, por meio da exposição das características de cada abordagem de liderança com destaque a Transformacional.

Na sequência, será utilizado como método de reforço à aprendizagem um exercício de autoavaliação sobre o conteúdo estudado.

//////////////////XX////////////////////

TEORIA DOS TRAÇOS - ABORDAGENS DA PERSONALIDADE

A teoria dos traços está diretamente ligada à questão administrativa do início do século XX, quando foram estabelecidas uma série de técnicas que tinham por objetivo aumentar a produção baseada em uma filosofia de melhoria contínua, passando pelo acirramento dos processos administrativos, tanto que ganhou ênfase a partir das teorias de administração, conhecido como período dos modelos produtivos, com o surgimento das abordagens clássicas da administração das quais, destacam-se: o Taylorismo, o Fordismo e o Fayolismo (RIBEIRO, 1938). Nesse contexto, estudos buscavam a compreensão de liderança e a primeira teoria a ser conhecida foi a abordagem dos traços que está diretamente ligada aos atributos de personalidade, porque suas conclusões sempre esbarravam nas características pessoais como: autoconfiança, fluência verbal, sociabilidade, equilíbrio emocional, controle, dentre outras habilidades interpessoais.

Além disso, buscava-se características fisiológicas para identificar e mensurar o líder, chegando a dupla conclusão: 1) a primeira mostrou que os traços são características inequívocas para revelarem pessoas com potencial de liderança dentre outras sem aptidões; 2) a segunda, mostrou que os traços estão mais susceptíveis a fornecer dados capazes de sugerir o aparecimento de uma liderança do que a distinguir características dos líderes eficazes com as dos líderes ineficazes (ROBBINS, 2005). No entanto, esse tipo de constatação não correspondia à realidade porque negava os fatores externos que influenciam a liderança.

Para Lück (2014, p. 68), a liderança expressa como “[...] traços de personalidade analisa a efetividade da liderança a partir de um conjunto de características especiais do líder”. Nesse sentido, a autora apresenta algumas posturas comuns da teoria dos traços de personalidade que os caracterizam como líderes efetivos, como perseverança e motivação, habilidade de comunicação, determinação, maturidade social e psicológica, autoconfiança e empreendedorismo. Essas qualidades facilitam “encontrar o homem certo para o lugar certo”. Por outro lado, a autora afirma que houve críticas sobre essa teoria porque como é inata fica limitada a algumas pessoas, por assim dizer, não está sujeita a questões situacionais e o enfoque está no indivíduo e não em seres sociais (LÜCK, 2014). Naturalmente, em muitos indivíduos sobressaem qualidades inatas, noutros, elas são desenvolvidas pelo trabalho de aprimoramento individual.

Quadro 2 - Atitudes identificadas em pessoas que expressam comportamento de liderança

Aceitação a desafios	Gosto pelo trabalho
Autoconfiança	Iniciativa
Autocontrole	Inteligência emocional
Autodeterminação	Inteligência social
Comprometimento	Laboriosidade
Dedicação	Maturidade psicológica e social
Determinação	Motivação
Empatia	Ousadia
Empreendedorismo	Perseverança
Entusiasmo	Persistência
Espírito de equipe	Proatividade
Expectativas elevadas	Resiliência
Flexibilidades	Tolerância a desafios

Fonte: Lück (2014, p. 74).

Embora os traços de personalidade não possam definir o líder desejado, o Quadro 2, acima, resume atitudes de comportamentos de lideranças que podem contribuir para alinhar ações requeridas nos gestores, professores e técnicos administrativos na expressão de sua liderança.

TEORIA DAS HABILIDADES OU ESTILOS DE LIDERANÇA - ABORDAGEM COMPORTAMENTAL

A teoria das habilidades ou estilos de liderança envolve o comportamento que foi conceituado em autocrático, democrático e *laissez-faire* ou, na composição de seu criador Kurt Lewin, em estilos: autoritário, democrático e liberal. Lewin *et al.* (1939) trouxeram um novo enfoque em liderança, apresentaram estilos de liderança que são perceptíveis a partir do comportamento do líder em relação aos seus liderados, conforme quadro abaixo:

Quadro 3 - Conceitos de líder autocrático, líder democrático e líder liberal ou *laissez-faire*

Líder autocrático	Líder democrático	Líder liberal ou <i>laissez-faire</i>
O nível de intervenção do líder é alto. O líder toma as decisões sem consultar o grupo. O líder fixa as tarefas de cada um e determina o modo de concretizá-las. O líder é centralizador, impondo as suas ordens ao grupo. O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual o companheiro de trabalho. A presença do líder é fundamental na execução das tarefas. O líder autocrático decide e estabelece as normas sem qualquer participação do grupo.	Nível médio de intervenção do líder. O líder esclarece as tarefas a serem executadas, eliminando os obstáculos. O líder compartilha com os empregados sua responsabilidade de liderança. O grupo participa da discussão da programação do trabalho, da divisão das tarefas, e as decisões são tomadas com base nas discussões do grupo. O líder democrático conduz o grupo, incentiva a participação dos membros do grupo nas decisões. As comunicações são francas e cordiais, e existe a formação de relacionamento de amizade. O grupo traça as providências e meios para atingir os objetivos, com a orientação do líder, quando necessário.	De intervenção quase nula, o líder funciona como elemento do grupo e só acaba intervindo se for solicitado. O grupo levanta os problemas, discute as soluções e decide. O líder não interfere na divisão de tarefas, limitando-se a fornecer informações, se a sua intervenção for requerida. O líder liberal delega todas as decisões ao grupo; inexistente o controle. Existe um individualismo agressivo e o líder é pouco respeitado. O grupo tem liberdade na divisão de tarefas e na escolha dos colegas, e não há qualquer participação do líder.

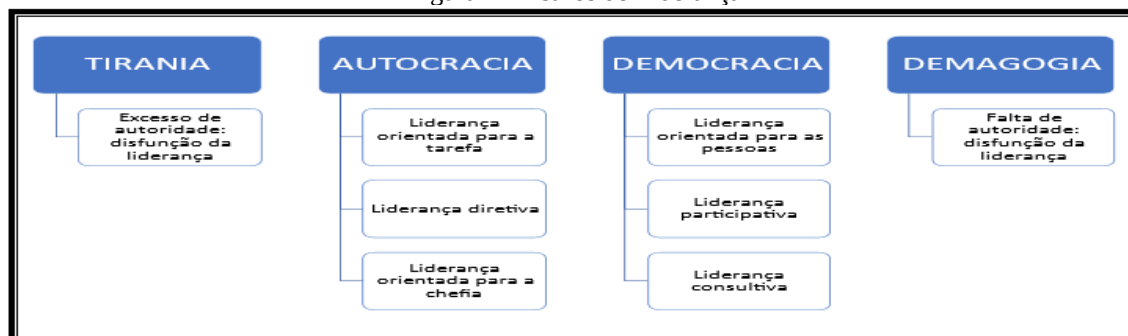
Fonte: Assis e Maia (2014, p. 193 *apud* LEWIN; LIPPITT; WHILE, 1939).

A teoria de abordagem de estilos de liderança, por estar centrada nas atitudes dos líderes, ficou conhecida como abordagem comportamental e ganhou evidência na psicologia pela característica inerente aos atos das pessoas, e, assim, foi amplamente estudada. Segundo Pedruzzi Júnior *et al.* (2016), a Teoria das Habilidades teve destaque no pós-guerra com Kartz (1955), não mais focando as qualidades inatas de personalidade para destacar as condutas imperativas ao exercício da liderança.

No mesmo enfoque, porém, tratando da aplicação na escola, Lück (2014) entende que o comportamento ou estilo autocrático é centralizador, individualista e condutor conforme as regras. Geralmente, pende mais para a eficiência do que para a eficácia, sendo, portanto, conservador e avesso a mudanças, porém necessário para os momentos de crises em que se exigem posicionamentos urgentes e atitudes altruístas. Por outro lado, o estilo democrático traz a responsabilidade compartilhada que dá a direção a toda a organização de forma conjunta, sendo muito compatível com os anseios de gestão escolar. Por fim, a autora fala do estilo *laissez faire* apontando-o como ineficiente para a organização escolar que detém responsabilidade social, ainda que sejam louváveis as iniciativas, a vontade própria e a inspiração, porém é quase sempre contraproducente por não estar centrada em objetivos escolares.

Cabe acrescentar, ainda, que na visão dada por Maximiano (2006), a liderança ocorre quando há colaboração espontânea, caso contrário é obediência e cumprimento de ordem. A fim de exemplificar, o autor, na figura 1, abaixo, mostra que, ladeado o dois conceitos centrais, autocrático e o democrático, surgem os extremos a serem evitados: a tirania e a demagogia. Por fim, responde positivamente à pergunta comum sobre a possibilidade de os dois estilos serem desempenhados conjuntamente, dando uma opinião sóbria de que seria impossível acontecer apenas um, sendo um desdobramento natural em função das questões ora normativas, ora relacional.

Figura 1 – Estilos de Liderança



Fonte: Adaptado de Maximiano (2006, p. 154).

Os extremos nunca são esperados em nenhuma situação; porém, convém destacar que o estilo autocrático tem momentos de expressividade no desenvolvimento de tarefas, ainda que seja um estilo com pouca aprovação pelos liderados, conforme explicam Souza e Batista (2018):

Um dado importante é que o estilo Autoritário é a combinação de baixa responsividade e alta exigência. Professores vistos sob esse estilo não apresentam afetividade em relação aos estudantes, valorizam a autoridade, se abstêm às demandas dos alunos e buscam, acima de tudo, a obediência por parte das crianças. Dessa forma, os alunos não têm suas opiniões consideradas. Nesse estilo, predominam as contingências de reforçamento negativo e punição (SOUZA; BATISTA, 2018, p. 43).

A fim de entender melhor esses estilos de liderança, pode-se recorrer à própria definição dada por Heloisa Lück (2014) ao apresentar o sentido polissêmico do conceito de liderança, assim como a prática dela. Nesses termos:

Podemos [...] conceituar liderança como sendo o processo de influência realizado no âmbito da gestão de pessoas e de processos sociais, no sentido de mobilização de seu talento e esforços, orientado por uma visão clara e abrangente da organização em que se situa e de objetivos que deva realizar, com perspectiva da melhoria contínua da própria organização, de seus processos e das pessoas envolvidas (LÜCK, 2014, p. 35).

Logo, para a autora, o sucesso da gestão escolar não ocorre por táticas pautadas simplesmente em obediência às regras e cumprimento das metas estabelecidas, ou em ideais de recompensa por desempenho, tampouco por liberdades inquestionáveis de seus agentes, mas muito mais por uma liderança em que os conceitos supracitados são complementares e capazes de orientar as mudanças para o bem da organização escolar.

TEORIA DE LIDERANÇA TRANSACIONAL - ABORDAGEM TRANSACIONAL OU GERENCIAL

A liderança transacional com abordagem transacional ou gerencial é tratada por Lück (2014) fora do enquadramento das teorias de liderança; esta abordagem aparece nas dimensões em que a liderança oferece melhores condições à organização a partir do relacionamento entre as pessoas e suas adequações aos objetivos a serem atingidos.

Na abordagem transacional, as metas são fatores de motivação e de busca pelo maior desempenho, com recompensas atreladas à melhor performance. Bass e Avolio (1994) ao tratarem da liderança transacional sugerem que cada pessoa trabalha por uma recompensa, e esse é um fator motivador. Assim, eles explicam a liderança transacional:

Uma cultura transacional "pura" concentra-se em tudo em termos de relações contratuais explícitas e implícitas. [...] Todo mundo tem um preço exigido por sua motivação trabalhar. Tudo tem um preço. Os compromissos são de curto prazo. Os interesses próprios são enfatizados. Internamente, a organização é um mercado composto por indivíduos em que cada indivíduo a recompensa depende de seu desempenho. O gerenciamento por exceção é frequentemente praticado ativamente. Os funcionários trabalham como de forma independente quanto possível de seus colegas. Cooperação depende de negociações, não de resolução de problemas ou de uma missão. O compromisso é tão profundo quanto a capacidade da organização de recompensar os membros pelo desempenho de sucesso (BASS; OVOLIO, 1994, p. 547).

Neste mesmo sentido, Maximiano (2006) traduz a liderança transacional pelo fator qualitativo na iniciativa das relações interpessoais, sendo impulsor de mobilização e de dinamização dos processos sociais. Para o autor, as recompensas revelam esse tipo de liderança, principalmente, quando o líder oferece benefícios motivacionais materiais ou psicológicos para a realização da missão e por cumprimento de metas. Além disso, o ambiente de trabalho é visto como um sistema de troca entre contribuição e recompensas. Portanto, percebe-se a liderança transacional com pressupostos voltados mais à visão da chefia.

TEORIA DE LIDERANÇA SITUACIONAL – ABORDAGEM CONTINGENCIAL

A Teoria Situacional refere-se à adaptação às circunstâncias para maior eficácia do trabalho. Como está estampada na descrição, é um processo de envolvimento de líderes e liderados em que o papel do líder será sempre o de encontrar variáveis conjunturais para adotar o melhor estilo de liderança em cada situação. Essa teoria de conceito situacional tem sua eficiência comprovada a partir do direcionamento do líder e a maturidade e envolvimento dos liderados.

Segundo Robbins (2005), ao definir a situação, a pessoa parte de um estilo de liderança, porém quando for avaliada em outra situação deve primeiro adequar-se à nova situação. Por isso, destacam-se as questões de contingências identificadas por Fred Fiedler que apontam para um líder versátil, digno de credibilidade pelo relacionamento cordial, ainda que tenha suas ações orientadas para as tarefas, conforme ele explica:

Fiedler identifica três dimensões contingenciais que, na sua opinião, definem os fatores situacionais básicos que determinam a eficácia da liderança. São elas as relações entre líderes e liderados, a estrutura da tarefa e o poder de posição. Essas dimensões são definidas da seguinte maneira: 1. Relação entre líder e liderados: o grau de confiança, credibilidade e respeito que os membros do grupo têm em seu líder. 2. Estrutura da tarefa: o grau de procedimentos estabelecidos no trabalho (ou seja, se as tarefas são estruturadas ou não estruturadas). 3. Poder da posição: O grau de influência que um líder tem sobre as variáveis de poder, tais como o poder de contratar, demitir, tomar ações disciplinares, conceder promoções e aumentos salariais. (ROBBINS, 2005 p. 264).

Especificamente, essa abordagem é chamada por Hansey e Blanchard (1986) de contingencial por estar centrada no inter-relacionamento para o desenvolvimento das tarefas, conforme figura 2.

Figura 2 - Liderança situacional de Hersey e Blanchard



Fonte: Sobral e Peci (2008, p. 213).

Além disso, na liderança com abordagem contingencial, são decisivos que se observem os seguintes fatores: “i) a natureza do trabalho realizado; ii) a cultura e o clima organizacional; iii) preferências e orientações de níveis superiores de decisão; iv) as expectativas dos companheiros de trabalho; v) as respostas dos liderados” (LÜCK, 2014, p. 89).

Logo, o exercício da liderança enquadra-se em um conjunto de ações, atitudes e comportamentos desempenhados por uma pessoa com capacidade e habilidades de influenciar outras pessoas a alcançarem os objetivos comuns que se desenvolvem numa determinada situação no contexto ambiental e cultural da organização.

TEORIA TRANSFORMACIONAL - ABORDAGEM TRANSFORMACIONAL

A liderança transformacional está relacionada à ação conjunta em busca de mudanças que vão além da organização ou do próprio trabalho com a finalidade de sucesso da empresa. Ela alcança as famílias, construindo um relacionamento de confiabilidade e interação social. Esse padrão de comportamento é essencial para o desempenho das tarefas, não como obrigação, mas como proatividade. Bass e Avolio (1993) expõem, com singeleza, a definição desta abordagem de liderança, distinguindo os líderes transformacionais em quatro componentes ou características, denominadas a partir de 4 Is da liderança transformacional, quais sejam: influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada. Assim, tem-se a definição dada pelos autores, deste modo:

Em uma cultura transformacional, aquela que se encaixa no modelo do “Quatro Is”, geralmente há um senso de propósito e um sentimento de família. Os compromissos são de longo prazo. Líderes e seguidores compartilham interesses e um senso de destinos compartilhados e interdependência. Uma cultura transformacional como a liderança pode construir ou aumentar a cultura transacional da organização. A inclusão de premissas, normas e valores que são baseados na transformação não impede que os indivíduos busquem seus próprios objetivos e recompensas. Isso pode ocorrer ao mesmo tempo em que houver alinhamento com uma central propósito e a coordenação necessária para alcançá-lo. Líderes e seguidores vão além de seus próprios interesses ou recompensas esperadas para o bem da equipe e bom da organização (BASS; AVOLIO, 1993, p. 116 e 118).

O entendimento dos conceitos da abordagem transformacional sem exclusão de outras abordagens é fator visionário para o estabelecimento de alterações com efeito positivo a toda a organização, bem como para o desenvolvimento salutar de líderes e liderados. Na concepção da liderança transformacional, condutor e conduzido se envolvem no mesmo objetivo e há ajuda mútua em prol das mudanças necessárias. Desse modo, fica evidente que as tomadas de decisão conjuntas, disseminadas e compartilhadas são condições e ações essenciais para efetivação da liderança dos gestores e o sucesso desejado das Organizações Escolares com eficiência e eficácia produzindo efetividade, complementam (ECHERRI GARCÉS *et al.*, 2019).

Neste mesmo sentido, Lück (2014) afirma que o melhor a fazer é fornecer um ambiente que provoque um questionamento capaz de conduzir os gestores escolares a realizarem escolhas, desenvolverem qualidades de caráter, mudarem e transformarem suas práticas em ações de direção e comando em novos estágios de consciência do relacionamento transformacional.

Este conceito de liderança transformacional é uma das novas abordagens citadas por Avolio, Walumbwa e Weber (2009), pois carrega a expectativa de ser uma proposta diferente, sendo uma das mais pesquisadas nas primeiras décadas do século XXI, porque, diferentemente das outras, neste tipo de liderança, líderes e liderados, todos estão comprometidos com a organização, sua missão e objetivos, evitando colocar prioridade em interesses pessoais, mas pensar no bem coletivo, com benesses proporcionadas aos liderados.

Costa e Castanheira (2015) apresentam a importância do líder transformacional pela relevância desse tipo de liderança para a organização e para os indivíduos, conforme a seguir:

O líder transformacional é respeitado pelos seguidores, inspira confiança e é visto como um exemplo a seguir. Este tipo de líder é proativo e comporta-se de forma a motivar os seguidores, desafiando-os a superar os seus limites e a procurar soluções criativas e estimulantes para a resolução de problemas. Para além disto, o líder transformacional presta atenção às necessidades de desenvolvimento profissional e de prossecução de objetivos de cada seguidor, agindo por vezes como mentor. O líder transformacional aumenta também o grau de compromisso dos seguidores para com a visão, a missão e os valores organizacionais comuns ao enfatizar a relação entre os esforços dos seguidores e o alcançar das metas organizacionais. O líder transformacional, em suma, é visto como um gestor de sentido, alguém que define a realidade organizacional através de uma visão que reflete a forma como o líder interpreta a missão e os valores nos quais a ação organizacional se deverá basear. (COSTA; CASTANHEIRA, 2015, p. 32).

Por tudo isso, a liderança transformacional contempla conceitos que podem ser norteadores ao desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes essenciais de gestores, professores e técnicos administrativos que atuam na Educação Básica no Brasil.

Logo, o resumo das características, conforme Quadro 4, devem ser destacadas pelos envolvidos no curso de qualificação de liderança na Educação Básica a fim de nortearem suas ações nas resoluções de problemas e na aplicação da gestão democrática no ensino público.

Quadro 4 – Resumo das características da Liderança Transformacional

CARACTERÍSTICAS DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL	
(BASS; AVOLIO, 1993)	FUNDAMENTADA SOBRE 4 “Is” - Influência idealizada - Motivação inspiradora - Estimulação intelectual - Consideração individualizada
(ECHERRI GARCÉS <i>et al.</i> , 2019)	TOMADA DE DECISÃO: - Conjuntas - Disseminadas - Compartilhadas
(AVOLIO, WALUMBWA E WEBER, 2009)	LÍDERES E LIDERADOS COMPROMETIDOS COM: - Organização - Missão da organização - Objetivo da organização - O bem coletivo
(COSTA; CASTANHEIRA, 2015)	LÍDERES TRANSFORMACIONAIS SÃO: - Respeitado - Inspira confiança - Exemplo - Proativo - Motivador - Desafia a superação de limites - Procurar soluções criativas e estimulantes - Compreende a necessidade de desenvolvimento profissional - Mentor - Comprometido com a visão, missão e valores organizacionais - Esforça para alcançar as metas e objetivos organizacionais - Gestor de sentido

Fonte: os autores.



MÓDULO III

A LIDERANÇA NA ESCOLA DE EDUCAÇÃO BÁSICA

PLANO DE AULA

1. Objetivos de Aprendizagem

Reconhecer a importância do desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes de liderança na ambiência escolar.

2. Conteúdo Programático

- A importância do exercício da liderança no âmbito escolar

3. Métodos

Neste módulo, o participante é levado a refletir sobre a importância da liderança na escola, oferecendo-lhes alto potencial de desenvolvimento de competências que promovam o crescimento pessoal e profissional e as interações humanas necessárias à gestão e docência escolar. Na sequência, será utilizado como método de reforço à aprendizagem um exercício de autoavaliação sobre o conteúdo estudado.

//////////////////XX////////////////////

A IMPORTÂNCIA DO EXERCÍCIO DA LIDERANÇA NO ÂMBITO ESCOLAR

A educação somente é concebida quando o saber adquirido pelos alunos ao longo da formação de vida acadêmica lhes garanta autonomia social, conforme prescreve a Lei de Diretrizes e Base da Educação (LDB 9394/96). Nesse sentido, destaca-se, na Constituição Federal (CF), a obrigação do Estado e da família, conforme expõe o Artigo 205, nesses termos: “A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”.

O problema é que a dinâmica do ensino básico no Brasil não aparenta conduzir ao desenvolvimento de cidadãos autônomos com importância singular para agregar conhecimento e qualificação ao mercado de trabalho, conforme está previsto na CF. São irrefutáveis os argumentos de que, embora haja legislações suficientes, não há um projeto nacional de educação capaz de atender as demandas de saber dos cidadãos em formação. Segundo Spaniol e Backes, (2010, p. 53) “[...] liderar pessoas ou organizações é um artefato que se aprende fazendo, não tem receita pronta, sendo que cada profissional deve trabalhar para construir conhecimentos, habilidades e competências necessárias à sua atuação”. Nesse contexto, está a ausência de ações para a formação de líderes para a mobilização e condução das práticas educativas a fim de promover um melhor padrão socioeducativo aos jovens alunos e torná-los aptos, inclusive, a exercerem a liderança no mundo do trabalho e em outros contextos em que estão inseridos.

Sob um olhar voltado à liderança na educação, Lück (2014) afirma que a flexibilidade nos estilos de liderança deve ser fator para adequar-se à dinâmica das interações humanas necessárias à gestão escolar e cita alguns princípios de qualificação e desenvolvimento de competências de liderança. A autora afirma que a contribuição de todas as teorias de liderança é o argumento predominante nos estudos sobre o papel do líder em gestão escolar, e as diferenças devem ser canalizadas e harmonizadas para atender a dinâmica da organização escolar, pois não há uma maneira única de liderança, tendo em vista os vários fatores que intervêm no modo de operar dos líderes efetivos, os gestores e professores.

A mudança que se pretende alcançar de gestão democrática passa, necessariamente, por qualificações formativas de líderes comprometidos com o

desenvolvimento pessoal dos liderados, com a eficácia da administração escolar e com o salutar desempenho organizacional. No entanto, questiona-se: qual estilo, teoria ou abordagem de liderança atenderá a dinâmica escolar? Em resposta a essa indagação, lê-se:

Tendo em vista essa condição e as possibilidades de a liderança se desdobrar em vários enfoques, em acordo com um paradigma orientado para a flexibilidade, esse termo tem recebido novos adjetivos, decorrentes de ênfases diferenciadas atribuídas ao trabalho de liderança, que é analisado e interpretado em observância aos resultados pretendidos na cultura organizacional aberta para enfrentar novos desafios de forma efetiva. Portanto, a liderança tem sido adjetivada segundo a tendência e influência maior nela reconhecida ou a ela atribuída, isto é, a uma de suas dimensões, dentre as muitas possíveis. Desse modo, identifica-se na literatura mais recente a liderança transformacional, liderança transacional, liderança compartilhada, coliderança e liderança educativa, liderança centrada na aprendizagem, dentre outras (LÜCK, 2014, p. 44).

Nesse sentido, os diversos estilos e as várias teorias de liderança apresentadas neste curso, bem como os preceitos legais da gestão democrática na escola apontam para ações compartilhadas, centradas nas relações interpessoais, das quais pode-se extrair os princípios de liderança com enfoque transformacional. Esse estilo de liderança pode atender aos anseios da escola valendo-se da visão pós-heroica, a fim de que o inter-relacionamento não seja construído apenas entre líder-liderado, em que o liderado enxerga no líder todas as virtudes para a construção de suas habilidades, mas que haja troca de saberes entre todos, para que o resultado conjunto seja transferido ao ambiente organizacional e reflita a imagem da instituição atraindo novos interessados à equipe.

Pesquisas recentes apontam para essa ação como um caminho a ser trilhado, conforme explicam Antonopoulou *et al.* (2021):

O líder da liderança transformacional visa motivar os seguidores, buscar atender às suas necessidades mais elevadas e comprometer seu compromisso total. A liderança transformacional, que está associada ao carisma e visão, surge como o modelo mais apropriado, uma vez que por definição se concentra em questões de mudança e transformação. Muito do que foi descoberto sobre essa liderança neste corpo de pesquisa reforça a validade de alguns conjuntos de práticas de liderança. A criação da visão e o estabelecimento de diretrizes e direções de metas podem motivar colegas dos líderes, de forma que tenham um propósito comum, como um estimulante vital para o seu trabalho. Visão compartilhada por meio da implementação dos objetivos do grupo está correlacionada com as expectativas de alto desempenho. O aspecto do desenvolvimento de o pessoal tem uma contribuição significativa para a motivação e o principal objetivo disso não é apenas promover as competências e o conhecimento de acadêmicos e outros funcionários, a fim de cumprir as metas organizacionais, mas também a predisposição para persistem em cumprir essas metas como traços pessoais, como comprometimento, capacidade e resiliência. (ANTONOPOULOU *et al.*, 2021, p. 04):

Além disso, não se pode olvidar que a transformação de que a Escola necessita deve ocorrer por meio de uma gestão democrática, com homogeneidade das ações, produzindo a verdadeira administração participativa, com envolvimento de todos, diretores, professores, funcionários, pais e alunos. A luta pela democratização escolar significa a mesma luta pela democratização da sociedade. Exner (2021), falando sobre a construção contextual da liderança, afirma:

No momento em que ocorre a partilha de significados, de registros e de experiências dentro da escola e com as famílias, ocorre um alargamento da gestão democrática, que se fortalece por meio de práticas participativas construídas no encontro e no diálogo entre os diferentes sujeitos e diferentes saberes. Com isso, é favorecida a reflexão sobre os fazeres, as crenças, as contradições e as ambiguidades das ações dos sujeitos na escola, terreno este fértil para a transformação de práticas (EXNER, 2021, p. 110).

É notório que, diante da demanda, o histórico pessoal, as crenças e as práticas sociais são decisivas para a escolha de uma liderança com capital cultural, postura e perfil capaz de desempenho eficiente, mas esse conjunto de virtudes e saberes não acontece sem orientação. Logo, a partir das diversas teorias de liderança e os princípios supracitados, pode-se construir um método para a formação de líderes focado na oportunidade de desenvolver habilidades concretas.

Assim, tomando os princípios de qualificação e desenvolvimento de competências de liderança definidos por Lück (2014, p. 130-131), estabelece-se como modelo os preceitos em seis passos de aprendizagem com abordagem instrucional-desenvolvimentista, conforme as seguintes etapas e seus respectivos métodos:

Quadro 5 - Princípios de qualificação e desenvolvimento de competências de liderança, mediante processos sistemáticos de observação-reflexão-prática

Passos	Princípios de qualificação e desenvolvimento de competências de liderança	Ação prática
1	Conheça suas forças pessoais e as maximize, e conheça as suas fraquezas e limitações e as supere.	Avaliar-se a partir de habilidades e atitudes, consideradas como indicadores de liderança, para descobrir suas fraquezas e limitações e trabalhar na busca pela superação.
2	Conheça os fatores e princípios da liderança e desenvolva conhecimentos, habilidades e atitudes para o seu exercício.	Submeter-se a comportamentos e atitudes, consideradas como indicadores de falta de liderança, para descobrir os princípios que devem ser recuperados e melhorados em suas práticas.
3	Conheça a natureza humana e desenvolva uma sensibilidade e aceitação para as suas	Trabalhar atividades de pensamento, sentimento, ações com vista ao resultado de acolhimento e bem-estar no inter-relacionamento, corrigindo rumos para a

	contradições, assim como as habilidades para lidar com ela.	interação salutar e desenvolvimento de espírito de equipe.
4	Conheça a natureza do seu trabalho, compreenda os seus múltiplos desdobramentos e desenvolva o domínio dos fundamentos, métodos e técnicas necessários para essa atuação profissional.	Apropriar-se dos recursos administrativos e didáticos, por meio das legislações e materiais pedagógicos e entrevista na formação e capacitação de colaboradores.
5	Conheça a escola como uma organização social e compreenda a sua cultura, em seus desdobramentos, possibilidades e limitações a serem superadas.	Concentrar esforços nas relações humanas no clima e na estrutura organizacional e faça a abordagem de contingência, que enfatiza diferentes condições e requerem diferentes estilos de liderança.
6	Desenvolva habilidades de comunicação, relacionamento interpessoal, gestão de conflitos e desenvolvimento de equipe.	Aprender a ser transparente, confiável e participativo, por meio do diálogo aberto e reflexivo, para ganhar o respeito e comprometimento de todos.

Fonte: Adaptado de Lück (2014, p. 123-131)

Os princípios de qualificação e desenvolvimento de competências de liderança supracitados serão testados no final do curso com exercícios que reproduzam a realidade a fim de que o aluno possa responder corrigindo suas ações efetivas na formação de líderes na educação básica.

Espera-se, também, conforme o quadro 6, atender aos seguintes objetivos de aprendizagem definidos para alcançar os resultados esperados conforme os princípios da teoria de gestão democrática por meio da liderança de abordagem transformacional e da visão de dominação pós-heroica:

Quadro 6 – A prática efetiva de liderança no exercício da gestão escolar

Processos	Ação prática	Resultados
Espírito de equipe	Promover e manter um elevado espírito de equipe, a partir de uma visão clara dos objetivos educacionais, missão, visão e valores da escola.	Alcançar o espírito de equipe, em que todos agem com o mesmo propósito e visão.
Treinamento	Alargar os horizontes das pessoas que atuam na escola, a respeito de seu papel e das oportunidades de melhoria e desenvolvimento.	Abraçar a aprendizagem significativa, superando seus limites, a fim de ser inserido na sociedade globalizada com capacidade de promover mudanças e construir uma realidade diferente da exposta.

Capacidade empreendedora	Estabelecer uma orientação empreendedora e proativa na ação conjunta para realização dos objetivos educacionais.	Modelar os alunos ao novo modo de ser e fazer para uma atuação continuamente renovada por novos estudos, reflexões e aprendizagem profissional.
Cultura organizacional	Criar e manter cultura escolar favorável e propícia o trabalho educacional, à formação dos alunos e sua aprendizagem.	Envolver no modo de ser e fazer da escola aberto a inovações e à recuperação de aprendizagem, quando necessária.
Motivação e Inspiração	Motivar e inspirar as pessoas no seu desenvolvimento em processos socioeducacionais cada vez mais efetivos, no interior da escola e na sua relação com a comunidade.	Participar do processo de formação com enriquecimento curricular dada a avaliação partilhada pela comunidade, superando práticas eventuais assistencialistas.
Ambiente de trabalho	Estabelecer e manter elevado nível de expectativas a respeito da educação e da possibilidade de melhoria contínua de seu trabalho e dos bons resultados na promoção da aprendizagem dos alunos e sua formação.	Adquirir a percepção de capacidade de modificar situações e alcançar nossos ideais.
Comunicação	Dinamizar um processo de comunicação e relacionamento interpessoal aberto, dialógico e reflexivo.	Estabelecer diálogo, troca e reciprocidade, por meio um processo desenvolvedor de habilidade comunicativa, transformando-se em novos líderes.
Feedback	Orientar, acompanhar e dar feedback ao trabalho dos professores na sala de aula tendo como foco a aprendizagem. Da mesma forma, os professores aos alunos.	Alcançar o processo contínuo de autoavaliação, receber e dar retorno de informações construído uma interação responsável.

Fonte: Adaptado de Lück (2014, p. 107-120).

A realidade da escola pública brasileira, na visão de alunos, professores, gestores e especialistas não corresponde às exigências legais que apenas servem como mecanismos de controle e não de desenvolvimento do saber. No entanto, o que falta não são regulamentações, mas coragem para “insurgência” das equipes de gestores, professores e alunos que assumam o risco de mudar e fazer diferente. E este curso pode ser a chave para identificar, criar e implementar mudanças, inovações e melhorias nas atividades e no ambiente organizacional cooperando na imagem institucional.



MÓDULO IV

A LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL ALIADA À VISÃO PÓS-HEROICA COMO FATORES FACILITADORES DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO BÁSICA

PLANO DE AULA

1. Objetivos de Aprendizagem

Identificar a Liderança Transformacional, aliada a visão pós-heróica como fatores facilitadores da gestão democrática na escola.

2. Conteúdo Programático

- Implementação da Gestão Democrática no ensino público;
- A Liderança Transformacional, aliada com visão pós-heróica, como facilitadora da concepção e implementação da Gestão Democrática no ensino público.

3. Métodos

Neste módulo, o participante é conduzido a compreender a Liderança Transformacional como ferramenta de mudança aplicável na ambiência escolar e a dominação visão pós-heróica como a construção do equilíbrio a fim de facilitar a implementação da gestão democrática no ensino público. Na sequência, será utilizado como método de reforço à aprendizagem um exercício de autoavaliação sobre o conteúdo estudado. Além disso, para facilitar a compreensão dos participantes, serão propostos exercícios de aplicação baseados em problemas reais vivenciados em sala de aula.

//////////////////XX////////////////////

IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO ENSINO PÚBLICO.

A discussão sobre o sistema de gestão democrática da educação no Brasil é constante, haja vista a necessidade de adequação à meta 19 do PNE. O aparato legal existe, mas o problema é persistente e complexo, pela ausência de um parâmetro norteador e eficaz do comportamento administrativo geral. O que se espera com a gestão democrática, portanto, são ajustes aos ditames legais para alcançar as melhores práticas educacionais, como um lugar que provoque questionamentos nos alunos em formação, capaz de dar-lhes autonomia para sonhar e alimentar esses sonhos com esperanças concretas, tangíveis pelo saber.

Sabe-se que os princípios aprovados na Lei de diretrizes e bases da Educação Nacional n.º 9394/96 são todos voltados a prática da cidadania, conforme a seguir:

Art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:
I – igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
II – liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;
III – pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas;
IV – respeito à liberdade e apreço à tolerância;
V – coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
VI – gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
VII – valorização do profissional da educação escolar;
VIII – gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino.

Isso é possível a partir de uma liderança firme e colaborativa, além de um desenvolvimento transformacional e empreendedor que não esteja preso às prescrições legais, mas que tenha ações efetivas de desenvolvimento da autonomia, do protagonismo, da capacidade de transformação dos gestores, professores e alunos. O que se busca, então, não são permissões, mas o rompimento com o padrão estabelecido que será o próprio vetor de resistência, por isso mesmo, deverá ser objeto permanente de transformação a partir de líderes com visão pós-heroica.

Segundo Lück (2014), há a necessidade de uma liderança eficaz dos gestores escolares para promover as mudanças que se transformam em conquistas de objetivos socioeducacionais de referência. Ela apresenta declarações de que escolas que adotaram modelos de liderança efetiva de seus gestores alcançaram novo padrão de sucesso, tornando-se exemplos a serem adotados por outras escolas e seus gestores. Neste sentido, Bergue (2019, p. 32) afirma que:

[...] o estilo de liderança é influenciado tanto pela forma como o gestor percebe os membros da equipe, quanto pelo modo como estes percebem o papel do líder. Desse modo, mudar o estilo de liderança passa pela mudança de percepção não somente por parte do gestor, mas também dos demais membros da equipe.

Diante da complexidade organizacional em que se deve efetivar o processo de direção e o exercício da gestão, os conceitos de liderança têm sido estudados como tangíveis às necessidades das escolas por não atenderem aos diversos estilos de liderança.

Portanto, para alcançar a gestão democrática, sem desprezar as virtudes complementares a cada teoria de liderança, deve-se focar, principalmente, nas atitudes particulares para mudança organizacional, trabalhando com a abrangência de cada conceito, sem deixar de agregar os estilos de liderança com ênfase nas abordagens mais atuais, denominadas liderança transformacional (POLICARPO; BORGES, 2016).

A LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL COMO FACILITADORA DA CONCEPÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO ENSINO PÚBLICO.

Cabe salientar que se busca conceitos de liderança centrados em fatores que atendam às exigências legais da CF e LDB, de uma gestão democrática, valendo-se dos princípios gerais e elementos característicos a fim de responder a expectativa de mudança na atual cultura escolar. Sobre isso, Oliveira (2019) trouxe a seguinte explicação:

Quanto ao perfil de gestor que a escola necessita, diante dos estudos fica claramente apontado que o gestor ou a gestora transformacional é o indicado ou a indicada a ocupar o cargo de gestão na escola, a quem cabe a tarefa de transformar o ambiente escolar em um espaço formador de líderes e de liderar de forma participativa a equipe de trabalho, tendo a concepção que a gestão compartilhada fortalece o vínculo de envolvimento e responsabilidade de profissionais e da comunidade no intuito de atingir os objetivos propostos pela escola e pelos sistemas de avaliação da qualidade do ensino ofertado pelas Instituições escolares (OLIVEIRA, 2019, p. 74).

Além disso, os períodos de crises são os que exigem maiores mudanças porque as situações que se apresentam, geralmente, são desconhecidas, necessitando de modificação, transformação e adaptação tanto de pessoas quanto de equipes e até da organização, trazendo destaque à liderança transformacional que é exercida com essas características. Nesse sentido, Nguyen (2021, p. 162) afirma que:

Durante as crises organizacionais, a liderança transformacional desempenha um papel crucial em ajudar as organizações a superar dificuldades e desafios. [...] Por meio da liderança transformacional, os funcionários podem ser incentivados, inspirado e motivado para inovar, aceitar mudanças, assumir novos desafios e contribuir para o desenvolvimento da organização.

Embora Bass e Stogdill (1990) tratem da aplicação da liderança transformacional, o autor dessa abordagem afirmou: "Liderança transformacional ocorre quando uma ou mais pessoas se envolvem uns com os outros, de tal maneira que os líderes e seguidores motivam uns aos outros a níveis mais elevados de motivação e moralidade" (BURNS, 1978, p. 27). No entanto, esse mesmo autor já havia tratado da abordagem transacional que, segundo ele, ocorre quase que simultaneamente com a transformacional porque todos os líderes precisam negociar, conforme encontra-se na seguinte afirmação:

Para contrapor as formas de liderança que não apresentam esse conteúdo moral como elemento mediador da relação entre líder e liderado, sinalizando assim que nem toda relação de liderança é transformacional, Burns (1978) cunha o termo transacional, inspirado na leitura de O príncipe, de Maquiavel, e de sua descrição do comportamento de um estadista. Recuperando a metáfora da raposa e do leão, Burns explora essas imagens para descrever seus dois tipos de liderança. [...] Com essa imagem, Burns constitui o contraponto à liderança transformacional: líderes também podem ser transacionais, baseando sua

capacidade de influência na manipulação de recursos para o atendimento dos interesses individuais dos envolvidos (CALAÇA; VIZEU, 2015, p. 128).

Assim, esses conceitos de liderança podem ser compreendidos, em dado momento, como transacional quando o líder se conduz com a visão de chefia, e transformacional quando há uma gestão democrática deliberativa. No entanto, a consolidação da liderança transformacional esbarra justamente no favorecimento da gestão democrática que ganha contornos de liderança carismática pouco entusiasta de ações transformadoras (VIEIRA; VIDAL, 2019).

Por outro lado, Burns (1978) afasta os postulados de Max Weber sobre liderança carismática em que o carisma aparece como uma qualidade intrínseca do líder, como um dom divino. Para clareza, explica:

A liderança heroica significa acreditar no líder por causa de seu personagem, independentemente de verificar suas capacidades técnicas, experiência ou opiniões; a fé na capacidade do líder em superar obstáculos e crises; prontidão para conceder aos líderes o poder de lidar com as crises; apoio total a esses líderes expresso por votos, aplausos, cartas, apertos de mão, tudo isso independentemente das instituições intermediárias. Então, a liderança heroica não seria simplesmente uma qualidade possuída por alguém, mas uma forma de relacionamento entre líder e liderado (BURNS, 1978, p. 244).

Em resumo, o autor trabalha a visão heroica que contribui com a mobilização em torno do líder sob a crença de que este os conduzirá efetivamente a resolução dos problemas.

LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E VISÃO PÓS-HEROICA APLICÁVEIS À EDUCAÇÃO BÁSICA

Parece paradoxal trazer o conceito de liderança heroica do autor da abordagem transformacional e sustentar uma dominação de visão pós-heroica para aplicação no curso de liderança democrática aliada a abordagem transformacional. Esse é o ponto de injunção que se pretende aplicar como efeito de mudanças sutis que se exigirá na concepção de uma liderança polarizada pela flexibilidade nos diversos estilos de liderança mencionados anteriormente como fator de adequar-se à dinâmica das interações humanas necessárias à gestão escolar

Uma visão mais clara pode ser obtida respondendo: O que é uma liderança com a visão pós-heroica? A liderança heroica, tradicionalmente exercida, é meritocrata e individualista, centrada no topo da organização, com distinções de líderes e liderados, como um processo de influência unidirecional, de cima para baixo, em que as características dos líderes estão mais em evidência do que a dos liderados, é denominada heroica. Então, as lideranças mais atuais, focada no inter-relacionamento, está sob um novo paradigma ao qual Sobral e Furtado (2019) tratam da liderança “pós-heroica” e apresentam três perspectivas para sua implementação:

- i. **A Liderança como um processo relacional.** Ao contrário dos estudos clássicos de liderança, que focam o líder como o grande propulsor da mudança e responsável pelo desempenho do grupo, as pesquisas mais recentes têm, cada vez mais, explorado a natureza relacional da liderança; [...]
 - ii. **A Liderança como um processo focado no outro.** Tal perspectiva defende que outros integrantes das relações de liderança têm um papel ativo e influência única na formação de resultados organizacionais e, portanto, precisam ser “olhados, ouvidos e cuidados”; [...]
 - iii. **A Liderança como um processo coletivo.** A liderança compartilhada é particularmente adequada para ambientes intensivos em conhecimento, no qual a resolução de problemas complexos é dependente de um esforço colaborativo entre pessoas com habilidades distintas, e não de ações heroicas de um pequeno conjunto de pessoas no topo da organização [...]
- (SOBRAL; FURTADO, 2019, p. 210-211).

Em seguida, Sobral e Furtado (2019, p. 212) apresentam os desafios na implementação desse novo paradigma, dos quais cabe destacar a “[...] ausência de métodos ativos de ensino-aprendizagem”. Neste sentido, esse curso pretende oferecer uma maneira de cobrir essa necessidade por meio de treinamento com exercícios de aplicação e um processo passo a passo a ser seguido para se alcançar a efetividades das ações transformacionais aliadas a atitudes pós-heroicas, a fim de a prática ser compartilhada por todos.

Essa nova concepção de liderança deve ser considerada para o bem de toda a organização, pela mudança que alcança e promove nas pessoas e, depois, por meio delas, na instituição, conforme explicam Abelha, Carneiro e Cavazotte (2018):

O presente estudo reforça a importância dos atributos transformacionais em líderes para as organizações contemporâneas, em particular brasileiras, a fim de promover atitudes positivas nesses ambientes, e avalia limites nas respostas de funcionários a esse paradigma de liderança, em função de características individuais e organizacionais. Pelos resultados desta pesquisa, os efeitos da liderança transformacional sobre a satisfação no trabalho parecem robustos, e não se alteram em função dos fatores do contexto organizacional e características individuais investigados (ABELHA; CARNEIRO; CAVAZOTTE, 2018, p. 529).

Sob esse enfoque, observa-se que esforços para a formação de líderes na educação básica, aliada a conceitos e atividades práticas, trará benefícios a toda a comunidade estudantil e a seus gestores. Ressalta-se que este trabalho pretende obter a sua sustentação teórica e prática, sem negar nenhuma vertente das teorias; porém, sob a direção da Liderança Transformacional, com a tendência atual, pós-heroica, para oferecer aos gestores, professores e agentes administrativos a visão da junção dos conceitos de liderança numa ação efetiva de 360°, conforme informa Maxwell (2007, p. 21): “Todo nível de uma organização depende da liderança de alguém. O importante é que a liderança é uma escolha que se faz, não um lugar que se sente. Qualquer pessoa pode optar por tornar-se um líder onde estiver. Você pode fazer diferença independentemente de onde esteja”.

É importante notar que a concepção pós-heroica não elimina as características ressaltadas nas teorias de liderança dos traços de personalidade, situacional, estilos ou transacional, entre outras, mas é uma aplicação das diversas formas de liderança para alcançar a concretização de uma gestão democrática, criando um ambiente organizacional que passa a refletir positivamente a imagem de todos os componentes da escola, consolidando uma cultura escolar de melhoria contínua, conforme expressou Kalkan (2020):

No âmbito da pesquisa, o estilo de liderança transformacional prediz a cultura escolar e a imagem organizacional. [...] A cultura escolar tem papel mediador parcial na relação entre os estilos de liderança e a imagem organizacional na pesquisa que foi realizada para os limites na literatura. Esse resultado sugere que estilos de liderança que têm papel importante no desenvolvimento da imagem organizacional alcançam esse efeito por meio da cultura escolar. Com esta pesquisa, este estudo fornece pistas de que a liderança exibida pelo administrador em instituições de ensino tem um efeito positivo sobre os membros da organização, contribui para a formação de uma cultura escolar

forte, e que a liderança e a cultura escolar contribuem positivamente para a imagem da instituição de ensino (KALKAN, 2020, p. 11).

Como visto, embora a concepção de senso comum seja a efetivação de um conceito único de liderança, está evidente que, pela dinâmica escolar, é necessário apontar uma maneira de assegurar a interação, principalmente, entre a gestão democrática com a abordagem de liderança transformacional e a visão de dominação pós-heroica, como norteadoras das multifaces da gestão escolar eficaz.



APRENDIZAGEM BASEADA EM PROBLEMAS

Uma das abordagens utilizadas para a efetivação da aprendizagem neste curso de capacitação é a “Aprendizagem Baseada em Problemas” ou *Problem Based Learning* (PBL), em inglês, que ocorrerá por meio da simulação de casos vivenciados na vida real dentro de uma escola pública.

Segundo Ribeiro *et al.* (2003), a PBL é uma metodologia que se utiliza de problemas do mundo real para desenvolver a habilidade e o pensamento crítico com a finalidade de apontar uma solução possível, salutar ao bem comum.

O que se busca, então, por meio da liderança transformacional é a mudança na maneira de agir de gestores, professores e técnicos administrativos com vista a condução da organização no clima de harmonia e interação social. Dessa forma, os estudantes deverão avaliar as situações e proporem soluções que reflitam as ações deles, baseadas em constructos da liderança transformacional e da visão pós-heroica.

Portanto, o roteiro a seguir é uma sugestão de atuação passo a passo na aplicação dos conceitos aprendidos.

SEQUÊNCIA DA ATIVIDADE DE APLICAÇÃO PRÁTICA, NA ESCOLA, DOS CONCEITOS DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL ALIADOS COM VISÃO DE DOMINAÇÃO PÓS-HEROICA.

Dado o problema, seguir os seguintes passos:

1) CONHECIMENTO QUE PRODUZ MUDANÇA (AVALIAÇÃO INICIAL)

- a) avaliar a situação para conhecer o assunto e as pessoas envolvidas
- b) adotar atitudes baseadas na consideração e no respeito
- c) ter ação comportamental favorável ao bem-estar social e coletivo
- d) realizar a mudança com objetivo favorável ao convívio organizacional

2) TREINAMENTO E AÇÃO QUE PRODUZ COMPORTAMENTO (ATUAÇÃO COMPARTILHADA)

- a) conduzir o pensamento orientado pelos preceitos normativos da instituição
- b) ter os sentidos desenvolvidos a alcançar mudanças efetivas nos comportamentos dos liderados, melhorando o convívio social
- c) solicitar ajuda e compartilhar as tarefas e decisões para uma ação coletiva
- d) buscar incansavelmente resultados transformadores da realidade

3) FATORES FACILITADORES DE MUDANÇAS (ANÁLISE E REAVALIAÇÃO)

- a) avaliar, animar e responsabilizar (firmeza e ternura)
- b) mostrar os erros e acertos para buscar as mudanças reais e efetivas (clareza)
- c) reavaliar e estudar cada situação para evitar comportamento superado (mudanças efetivas)
- d) tratar as situações vivenciadas como lições aprendidas favorável à organização (dar feedback)

4) ABORDAGEM E RESOLUÇÃO DE CONFLITOS (PRÁTICA)

- a) relacional (consideração a pessoa do liderado)
- b) organizacional (consideração aos membros da organização)
- c) social (consideração as pessoas, suas crenças e organizações envolvidas)
- d) legal (consideração aos preceitos legislativos em todas as esferas)

5) BUSCAR O DESENVOLVIMENTO CONTÍNUO (APLICAÇÃO E CORREÇÃO)

- a) reconhecer o fato
- b) apropriar das características transformacionais
- c) promover a mudança
- d) consolidar as ações

6) CONFERIR AS AÇÕES DE LIDERANÇA APLICADA NOS ITENS ANTERIORES PELA VISÃO DE DOMINAÇÃO PÓS-HEROICA (AVALIAÇÃO DE RESULTADO)

- a) liderança como um processo relacional (tirar o foco no líder como o grande propulsor da mudança e mirar no coletivo)
- b) liderança como um processo focado no outro (demais integrantes das relações de liderança têm papel ativo e precisam ser “olhados, ouvidos e cuidados”)
- c) liderança como um processo relacional (resolução a partir de esforços colaborativos)

AVALIAÇÃO DO MATERIAL

Caro(a) profissional da educação,

Esperamos que este material tenha contribuído com seu trabalho, promovendo não só a aquisição de novos conhecimentos, mas também o desenvolvimento de habilidades que sejam úteis em sua atuação profissional.

Utilize este espaço para refletir sobre essa experiência: descreva sua percepção acerca do produto apresentado, considerando sua efetividade, utilidade e a qualidade de suas informações; e faça uma análise, se após o contato com nosso material, você se sente apto a utilizar os conceitos e características da Liderança Transformacional e a visão pós-heroica para nortear suas ações de líder no Ensino Básico:

[illegible]

Quer continuar essa conversa? Será um prazer trocar experiências sobre o assunto.

Entre em contato comigo:



Eliezer Corrêa Bernal
ecbrrb@gmail.com

REFERÊNCIAS

ANTONOPOULOU, Hera *et al.* Transformational leadership and digital skills in higher education institutes: during the COVID-19 pandemic. **Emerging science journal**, v. 5, n. 1, p. 1-15, 2021.

ABELHA, Daniel Martins; CARNEIRO, Paulo César da Costa; CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves. Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 20, p. 516-532, 2018.

ASSIS, Célia C.; MAIA, Luiz C. G. Análise do Perfil de Liderança do Bibliotecário Gestor na Cidade de Goiânia-Go. **Revista Informação & Informação**, Londrina, v.19, n.1, p. 185-205, jan./abr. 2014.

AVOLIO, Bruce J.; WALUMBWA, Fred O.; WEBER, Todd J. Leadership: Current theories, research, and future directions. **Annual review of psychology**, v. 60, p. 421-449, 2009.

BASS, Bernard M.; AVOLIO, Bruce J. Transformational leadership and organizational culture. **Public administration quarterly**, p. 112-121, 1993.

BASS, Bernard M.; AVOLIO, Bruce J. Transformational leadership and organizational culture. **The International Journal of Public Administration**, v. 17, n. 3-4, p. 541-554, 1994.

BASS, Bernard M.; STOGDILL, Ralph M. **Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications**. Simon and Schuster, 1990.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. 2019.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Brasília, DF: Presidência da República, 1996.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**.

BURNS, J. M.. **Leadership**. New York: Perenium, 1978.

CALAÇA, Pedro Alessandro; VIZEU, Fabio. Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional? **Cadernos EBAPE. br**, v. 13, n. 1, p. 121-135, 2015.

CLEMENS, John K.; MAYER, Douglas F. **Liderança: o toque clássico**. São Paulo: Editora Best Seller, 1987.

COSTA, Jorge Adelino; CASTANHEIRA, Patrícia. A liderança na gestão das escolas: contributos de análise organizacional. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**-Periódico científico editado pela ANPAE, v. 31, n. 1, p. 13-44, 2015.

ECHERRI GARCÉS, Danny *et al.* Efecto modulador del liderazgo transformacional en el estrés laboral y la efectividad escolar percibida por trabajadores de educación básica de Ciudad Guzmán, Jalisco. **RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo**, v. 9, n. 18, p. 845-867, 2019.

EXNER, Marina Katurchi. **A construção contextual das lideranças escolares: um estudo sobre a Educação Infantil paulistana**. 2021. Dissertação (Mestrado). Orientador: Fernando Luiz Abrucio. Administração Pública e Governo - Fundação Getulio Vargas Escola De Administração De Empresas De São Paulo, 2021.

Gill, James. Educating for leadership. In: **Human development**. New York: Free Press, 1983.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KALKAN, Ümit *et al.* The relationship between school administrators' leadership styles, school culture, and organizational image. **Sage Open**, v. 10, n. 1, p. 2158244020902081, 2020.

KOUSER, J.; POSNER, B. **O desafio da liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LEWIN, Kurt; LIPPITT, Ronald; WHITE, Ralph K. Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates." **The Journal of Social Psychology**, 10(2), 269–299, 1939.

LÜCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. 9. ed. – Petrópolis: Editora Vozes, 2014.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios** - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MAXWELL, Jonh C. **Líder 360°: como desenvolver seu poder de influência a partir de qualquer ponto da estrutura corporativa**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

NGUYEN, Tuyet-Mai; MALIK, Ashish; BUDHWAR, Pawan. Knowledge hiding in organizational crisis: The moderating role of leadership. **Journal of Business Research**, v. 139, p. 161-172, 2021.

OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Lima dos Santos *et al.* **A relevância do estilo de liderança para a gestão escolar: uma proposta de fortalecimento e qualidade para o trabalho do gestor da escola pública e privada da educação básica**. 2019.

PECI, Alketa; SOBRAL, Filipe. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

PEDRUZZI JUNIOR, Aloir *et al.* Leitura da evolução das teorias sobre liderança. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 7, n. 1, p. 247-261, 2016.

POLICARPO, Renata V. S.; BORGES, Renata S. G. Mudança organizacional: os efeitos dos estilos de liderança no comportamento dos trabalhadores. **Revista E & G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 16, n. 45, 2016.

RIBEIRO, Luis Roberto de Camargo *et al.* . Aprendizagem baseada em problemas (PBL): uma experiência no ensino de engenharia sob a ótica dos alunos. **Revista de Ciências Humanas**, v. 3, n. 2, p. 95-101, 2003.

RIBEIRO, Querino J. **Fayolismo na Administração das Escolas Públicas**. Linotecnica: São Paulo, 1938.

ROBBINS, S. P.. Comportamento organizacional. 11 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SOBRAL, Filipe; FURTADO, Liliane. A liderança pós-heroica: tendências atuais e desafios para o ensino de liderança. **Revista de Administração de Empresas**, v. 59, p. 209-214, 2019.

SOUZA, Pâmella Batista de; BATISTA, Ana Priscila. Desempenho acadêmico e percepção de crianças sobre estilos de liderança de professores. **Psicologia Escolar e Educacional**, v. 22, p. 37-45, 2018.

SPANIOL, Adriana M.; BACKES, Dalila I. M. Liderança escolar: um desafio da gestão. **Revista Prâxis**, v. 1, p. 45-54, 2010.

VIEIRA, Sofia L.; VIDAL, Eloísa M. Liderança e gestão democrática na educação pública brasileira (*Democratic leadership and management in Brazilian public education*). **Revista Eletrônica de Educação**, v. 13, n. 1, p. 11-25, 2019.



UNINCOR

CENTRO UNIVERSITÁRIO VALE DO RIO VERDE