



UNINCOR

CENTRO UNIVERSITÁRIO VALE DO RIO VERDE

ELIEZER CORRÊA BERNAL

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

TRÊS CORAÇÕES - MG

2023



ELIEZER CORRÊA BERNAL

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

Dissertação apresentada 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: Professora Doutora Letícia Rodrigues da Fonseca

TRÊS CORAÇÕES - MG

2023

FICHA CATALOGRÁFICA

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

Bernal, Eliezer Corrêa

B518p Proposta de curso de qualificação profissional para formação de líderes no Ensino Básico. / Eliezer Corrêa Bernal. Três Corações, 2023.
94 f. : il. color.

Orientadora: Dra. Letícia Rodrigues da Fonseca
Dissertação (Mestrado) – Centro Universitário Vale do Rio Verde – UNINCOR.
Mestrado profissional em Gestão, Planejamento e Ensino.

1. Liderança transformacional. 2. Educação básica. 3. Liderança educacional. 4. Professores - formação. I. Fonseca, Letícia Rodrigues da. II. Centro Universitário Vale do Rio Verde – Unincor. III. Título.

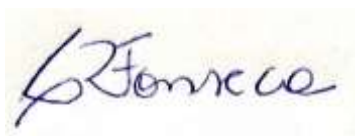
CDU: 377.8

ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR ELIEZER CÔRREA BERNAL, COMO PARTE DOS REQUISITOS PARA OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE NO PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO, PLANEJAMENTO E ENSINO.

Aos nove dias do mês de março de dois mil vinte e três, reuniu-se, remotamente, a Comissão Julgadora, constituída pelos professores doutores: Letícia Rodrigues da Fonseca (UNINCOR), Alexandre Tourino Mendonça (UNINCOR), e Marcelo Ribeiro Silva (UFMS), para examinar o candidato Eliezer Côrrea Bernal na defesa de sua dissertação intitulada: PROPOSTA DE CURSO DE QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL PARA FORMAÇÃO DE LÍDERES NO ENSINO BÁSICO. A Presidente da Comissão, Prof^a. Dra. Letícia Rodrigues da Fonseca, iniciou os trabalhos às 13h30, solicitando ao candidato que apresentasse, resumidamente, os principais pontos do seu trabalho. Concluída a exposição, os examinadores arguíram alternadamente o candidato sobre diversos aspectos da pesquisa e da dissertação. Após a arguição, que terminou às 15h, a Comissão reuniu-se para avaliar o desempenho do candidato, tendo chegado ao seguinte resultado: Prof^a. Dra. Letícia Rodrigues da Fonseca (APROVADO), Prof. Dr. Alexandre Tourino Mendonça (APROVADO) e Prof. Dr. Marcelo Ribeiro Silva (APROVADO). Em vista deste resultado, o candidato Eliezer Côrrea Bernal foi considerado APROVADO, fazendo jus ao título de Mestre pelo Programa de Mestrado Profissional em Gestão, Planejamento e Ensino.

Três Corações, 09 de março de 2023.

Novo título (sugerido pela banca):



Prof^a. Dra. Letícia Rodrigues da Fonseca



Prof. Dr. Alexandre Tourino Mendonça



Prof. Dr. Marcelo Ribeiro Silva

Prof. Dr. Guilherme Marques Pereira (Suplente externo)

Prof^a. Dra. Dirceu Antônio Cordeiro Júnior (Suplente interno)

CENTRO UNIVERSITÁRIO VALE DO RIO VERDE - UNINCOR

Três Corações: Av. Castelo Branco, 82 - Chácara das Rosas | CEP: 37417-150 - TELEFONE: 35 3239.1000

Belo Horizonte: Av. Amazonas, 3.200 - Prado | CEP: 30411-186 - TELEFONE: 31 3064.6333

Caxambu: Rua Dr. Viotti, 134 - Centro | CEP: 37440-000 - TELEFONE: 35 3341.3288

Dedico este trabalho ao Senhor Jesus, o maior e mais perfeito líder. À minha família que me ajuda a liderar e ser liderado. E a todos aqueles que lutam nas salas de aula por equidade. Deus abençoe a todos!

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela vida e pela oportunidade de aprender e ajudar a outros.

À minha esposa Raquel Ribeiro Bernal que esteve ao meu lado de forma abnegada, ajudando-me a acreditar e a lutar sempre em busca deste sonho.

Ao meu filho Rafael Leonardo Ribeiro Bernal e à minha nora Isabel dos Passos Gaioso Bernal, por serem incentivadores do meu sucesso.

À minha filha Ana Laura Bernal Araujo e meu genro Fábio Abreu Araujo Júnior, por estarem ao meu lado acreditando e torcendo pelas minhas conquistas.

Aos meus netos Benício Gaioso Bernal e Murilo Bernal Araujo, que são os maiores presentes de Deus para minha vida e a razão pela qual eu devo produzir algo que possa contribuir com o futuro deles.

À Escola Major João Pereira, na pessoa de seu Diretor, o Professor José Luiz Augusto, que foi um instrumento divino para a concretização deste trabalho, e aos demais colaboradores que foram importantes para o entendimento e desenvolvimento da pesquisa.

Ao Centro Universitário Vale do Rio Verde (UninCor) e a todos os professores e colegas, pela jornada de aprendizagem e amizades.

Aos membros da banca qualificadora, o Prof. Dr. Alexandre Tourino Mendonça e o Prof. Dr. Marcelo Ribeiro Silva, pelas importantes contribuições ao trabalho e pela honra de aceitar nosso convite e estar conosco nessa travessia.

Em especial, à minha Orientadora Prof.^a Dr.^a Letícia Rodrigues da Fonseca, que foi mentora e agente propulsora dos resultados. Sua contribuição e ajuda extrapolam quaisquer adjetivos para qualificar a excelência de tão digna companhia. Então digo apenas, obrigado de coração.

Obrigado a todos.

“Toda liderança, para ser eficaz, deve ser um ato de amor que se doa em prol de outros. Jesus foi esse exemplo de amor, doou-se em substituição as nossas vidas apenas para deixar a porta aberta ao diálogo”.

Eliezer C. Bernal.

RESUMO

Os líderes educacionais orientam, guiam e mobilizam os seus pares com o intuito de atender à missão, visão, valores e objetivos das Instituições de Ensino; por isso, são indispensáveis, principalmente, no âmbito da Educação Básica. Embora fundamentais para a condução do processo formativo, com vistas 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. Destaca-se, ainda, a inexistência de cursos de qualificação que atendam a esta necessidade. Além disso, há uma exigência na LDB/96 relacionada à implementação da gestão democrática no ensino público. Nesse sentido, este estudo possui como objetivo principal desenvolver um curso de qualificação profissional que favoreça o desenvolvimento de líderes na Educação Básica, considerando os conceitos da liderança transformacional, aliada a visão de dominação pós-heroica, como norteadores e facilitadores da gestão democrática na educação básica. A fim de atender a este objetivo, realizou-se uma pesquisa do tipo exploratória, descritiva e aplicada, de abordagem qualitativa, em uma instituição de ensino público da cidade de Itajubá – MG. Os dados foram analisados por meio da técnica de categorização e codificação, culminando com o desenvolvimento de um produto técnico-tecnológico de ação formativa para líderes da educação básica. Ao final, o curso desenvolvido em forma de Guia de Estudos foi avaliado por alguns dos envolvidos, os quais alegaram que o produto educacional produzido cumpre o seu propósito formativo. Espera-se que este curso de capacitação profissional possa ser utilizado, posteriormente, por outras escolas para que mais profissionais da área de educação adquiram os conhecimentos, as competências e as habilidades necessárias para a efetivação de uma gestão democrática na escola.

Palavras-chave: Liderança transformacional. Visão pós-heroica. Gestão democrática.

ABSTRACT

Educational leaders orient, guide and mobilize their peers in order to meet the mission, vision, values and objectives of Educational Institutions; therefore, they are indispensable, especially in the context of Basic Education. Although fundamental for conducting the training process, with a view to meeting the school's objectives, many professionals in the teaching area do not have the necessary skills, abilities and attitudes to exercise leadership. Also noteworthy is the lack of qualification courses that meet this need. Furthermore, there is a requirement in the LDB/96 related to the implementation of democratic management in public education. In this sense, this study has as its main objective to develop a professional qualification course that favors the development of leaders in Basic Education, considering the concepts of transformational leadership, combined with the vision of post-heroic domination, as guides and facilitators of democratic management in education basic. In order to meet this objective, an exploratory, descriptive and applied research was carried out, with a qualitative approach, in a public teaching institution in the city of Itajubá - MG. Data were analyzed using the technique of categorization and codification, culminating in the development of a technical-technological product of training action for basic education leaders. In the end, the course developed in the form of a Study Guide was evaluated by some of those involved, who claimed that the educational product produced fulfills its educational purpose. It is hoped that this professional training course can later be used by other schools so that more professionals in the field of education acquire the knowledge, skills and abilities needed to implement democratic management at school.

Keywords : Transformational leadership. Post-heroic vision. Democratic management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - <i>Continuum</i> de Tannenbaum e Schmidt (1973)	25
Figura 2 - Estilos de Liderança.....	26
Figura 3 - Liderança situacional de Hersey e Blanchard.....	28
Figura 4 - Hierarquia de Codificação	49
Figura 5 - Categorização dos dados das entrevistas semiestruturadas – ação exploratória.....	52
Figura 6 - Descrição individual do termo “liderança”	54
Figura 7 - A estrutura da Escola favorecendo o desenvolvimento de líderes.....	58
Figura 8 - Benefícios de um curso de liderança ao ambiente escolar	63
Figura 9 - Participação em curso de liderança franqueado pela escola ou órgão superior	67
Figura 10 - Conteúdo Pragmático.....	73

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Teoria de Referência das Principais Abordagens da Liderança.....	19
Quadro 2 - Atitudes identificadas em pessoas que expressam comportamento de liderança...	22
Quadro 3 - Conceitos de líder autocrático, líder democrático e líder liberal ou <i>laissez-faire</i> ..	23
Quadro 4 – Resumo das características da Liderança Transformacional.....	31
Quadro 5 - Princípios de qualificação e desenvolvimento de competências de liderança, mediante processos sistemáticos de observação-reflexão-prática	37
Quadro 6 - A prática efetiva de liderança no exercício da gestão escolar	38

LISTA DE SIGLAS

AIA	Atividade Investigativa de Aprendizagem
BNCC	Base Nacional Comum Curricular
CF	Constituição Federal
EJA	Educação de Jovens e Adultos
EM	Ensino Médio
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
PBL	<i>Problem Based Learning</i>
PDF	<i>Portable Document Format</i>
PNE	Plano Nacional de Educação
PTT	Produto Técnico Tecnológico
UninCor	Universidade Vale do Rio Verde

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 Conceituando Liderança	18
2.3 Abordagem Comportamental - Teoria das Habilidades de Liderança ou Teoria de Estilos de Liderança.....	23
2.4 Abordagem Transacional – Teoria de Liderança Gerencial	27
2.5 Abordagem Contingencial – Teoria de Liderança Situacional	28
2.6 Abordagem Transformacional – Teoria de Liderança Transformacional.....	29
2.7 A liderança na escola de Educação Básica	32
2.7.1 A importância do Exercício da Liderança no Âmbito Escolar.....	32
2.7.2 Desenvolvimento de Líderes na Educação Básica	34
2.7.3 A Gestão Democrática aliada à Liderança Transformacional com visão Pós-Heroica	40
3 METODOLOGIA.....	47
3.1 Classificação e abordagem de pesquisa	47
3.2 Métodos de coleta de dados.....	47
3.3 Métodos de análise de dados	49
3.4 Instituição investigada	50
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	52
4.1 Conhecimento prévio sobre liderança.....	54
4.1.1 Capacidade de conduzir	54
4.1.2 Diálogo e orientação.....	55
4.1.3 Ação e proatividade.....	57
4.2 Estrutura organizacional e ambiente de trabalho	58
4.2.1 Desafio e adequação.....	58
4.2.2 Autonomia.....	60
4.2.3 Ação democrática.....	61
4.3 Benefícios da liderança à escola.....	62
4.3.1 Protagonismo cultural	63
4.3.2 Responsabilidade social	64
4.3.3 Habilidade técnica	66
4.4 Curso para formação de líderes do ensino básico.....	67

4.4.1 Adquirir conhecimento.....	67
4.4.2 Desenvolver habilidades	69
4.4.3 Gerar atitudes	70
5 PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO	72
5.1 Descrição do Produto.....	73
5.1.1 Módulo I – Conceituando liderança ao longo do tempo	74
5.1.2 Módulo II – Abordagens e características dos principais estilos de liderança.....	74
5.1.3 Módulo III – A liderança na escola de educação básica	76
5.1.4 Módulo IV – A liderança transformacional e a visão pós-heroica como fatores facilitadores da gestão democrática na educação básica.	77
5.1.5 Aprendizagem baseada em problemas	78
5.2 Avaliação do Produto Técnico Tecnológico Desenvolvido	78
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	85
REFERÊNCIAS	87
ANEXOS	92

1 INTRODUÇÃO

O tema desta pesquisa refere-se ao exercício da liderança no ensino básico. 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 a preparação do cidadão para o trabalho e a prática social.

Neste contexto formativo, nada acontece sem uma liderança eficiente e eficaz, com gestores, supervisores, professores e técnicos administrativos capacitados para direcionar adequadamente os discentes em suas atividades acadêmicas, principalmente habilitados em mediação de conflitos. Entende-se por liderança, de modo subjetivo, “[...] a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos identificados como sendo para o bem comum” (HUNTER, 2004, p. 25). Isso mostra que os líderes são importantes em toda organização, porque orientam, corrigem, guiam e mobilizam os demais para a realização ordeira das atividades necessárias ao atendimento dos objetivos organizacionais (ARRUDA; CHRISÓSTOMO; RIOS, 2010). No entanto, estas habilidades, muitas vezes, não são desenvolvidas durante a educação formal, incluindo os cursos de graduação e pós-graduação da área de ensino regular.

Sabe-se que o mundo passou, recentemente, por alterações nos convívios entre as pessoas e, com isso, diversas mudanças de hábitos foram introduzidas forçosamente pela pandemia da COVID-19. Essas alterações excepcionais requereram práticas docentes até então inusitadas que demandaram o domínio de novas habilidades e ferramentas para o desenvolvimento de competências adequadas à natureza do saber que se pretendia ensinar para os alunos; bem como, suscitaram novas formas de interação e de relacionamento dos gestores, supervisores, professores e técnicos administrativos, entre si e com os pais e alunos (LIRA *et al.*, 2020).

As reações lentas do setor educacional às incertezas provocadas pelo advento da pandemia da COVID-19 evidenciaram a carência de uma direção efetiva e liderança coesa, principalmente na educação básica, que fosse capaz de nortear as condutas dos colaboradores com o intuito de atender à missão, valores e objetivos das Instituições de Ensino. Para Talu e Nazarov (2020), esse período crítico deixou clara a escassez de líderes ativos, visto que muitos profissionais do ensino se sentiram perdidos no momento de elaborar planejamentos e direcionar os seus pares e equipe para lidar com tal circunstância, de forma a permitir a

continuidade das atividades acadêmicas. Sendo assim, os autores sugerem qualificações profissionais para o desenvolvimento de pessoas, considerando o seguinte perfil

Um líder deve colocar os interesses dos outros acima de seus próprios, possuir inteligência e estabilidade emocional, e foco no envolvimento e colaboração, para distribuir responsabilidades de liderança para equipes em toda a organização a fim de otimizar as decisões tomadas na resolução de problemas complexos. Os líderes precisam usar uma variedade de canais de comunicação para transmitir informações de forma clara e frequente a todos partes interessadas em um estilo claro, abrangente e flexível, com capacidade de adaptação para aprender e evoluir na crise. Os líderes devem ter uma visão clara e orientada para o objetivo, ser arriscados e apresentar pensamento estratégico inovador de longo prazo para obter uma vantagem competitiva. Líderes com criatividade, força, corajoso para melhorar os padrões de comportamento de longo prazo, para aplicar opiniões e normas organizacionais pode com sucesso passar pela transição para a crise de saúde com profissionalismo, compreensão e compaixão. Adaptativo os líderes podem tirar proveito da estratégia atual oportunidades e impor novas oportunidades organizacionais responsabilidades por meio da inovação por meio de novas tecnologias e canais de tecnologia para se adaptar continuamente ao atual e alterar (TALU; NAZAROV, 2020, p. 06).

Cabe ressaltar que, em momentos de crise, a interação e a mobilização entre as pessoas não se efetivam com tanta intensidade, por causa do distanciamento e isolamento e, por isso os líderes são ainda mais necessários, não apenas para tomar decisões, como também para apontar o caminho mais acertado para seus liderados, conforme explica Drucker (1996)

[...] em crise não há liderança partilhada, quando o barco está afundando o capitão não pode convocar uma reunião para ouvir as pessoas, tem de dar ordens. Esse é o segredo da liderança partilhada: saber em que situações deve agir como chefe e em que situações atuar como parceiro. Para ele ‘a tarefa do líder é desenvolver líderes’ pois toda empresa necessita deles, ainda que muitas negligenciem o seu desenvolvimento (DRUCKER, 1996, p. 162).

Nesse contexto, não cabe falar em liderança como influência de uma pessoa sobre um grupo, mas sim como uma condição inusitada de interdependência, em que qualquer um pode exercer ação e prática que interfira e modifique o comportamento do outro independentemente da sua posição ou ascensão sobre as pessoas de sua convivência.

Esse entendimento aponta para uma exigência explícita na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional n.º 9394/96 (Art. 14) e aplicação prevista na META 19, do PNE/2014, Plano Decenal do Sistema Educacional Brasileiro, da implementação da gestão democrática no ensino público. Cabe ressaltar que há legitimidade para o exercício e a ocupação de posições de liderança, embora não existam orientações explícitas para a efetivação do modelo de gestão requerido. Logo, o êxito prático desta determinação solicita uma liderança com estilos, comportamentos e abordagens capazes de atender a dinâmica escolar no século XXI.

Diante do que foi exposto, esta pesquisa busca oferecer respostas para o seguinte questionamento: como contribuir para o desenvolvimento das competências, habilidades e atitudes essenciais aos gestores, supervisores, professores e técnicos administrativos, para o exercício da liderança na educação básica?

Acredita-se que, por meio de um curso de qualificação profissional que contemple a realidade da educação básica, seja possível contribuir para a formação de líderes no âmbito escolar. Segundo Gill (1983), as habilidades essenciais que envolvem a liderança podem ser aprendidas e desenvolvidas pela educação e prática.

Ainda nesta conjuntura, Lück (2014), ao contradizer o pensamento de que a liderança é uma característica inata das pessoas, aponta para a necessidade de formação e desenvolvimento

Trata-se de um exercício de influência que requer competências específicas, que se desenvolvem continuamente e demandam capacitação continuada no desenvolvimento do profissional para, cada vez melhor e de forma mais consistente, seja capaz de motivar, orientar e coordenar pessoas para trabalhar e aprender colaborativamente (LÜCK, 2014, p. 21).

Sob esse contexto, está claro que um líder não nasce pronto, mas carrega consigo comportamentos característicos de liderança que são passíveis de desenvolvimento em um estilo próprio por meio de qualificação. Desse modo, este trabalho tem como objetivo principal desenvolver um curso de qualificação profissional que venha a favorecer o desenvolvimento de líderes na educação básica, pela identificação da melhor maneira de condução das pessoas, com prestígio, confiança e colaboração espontânea, contribuindo com a implementação da gestão democrática no ensino público. A fim de alcançar essa meta principal, busca-se, por meio dos seguintes objetivos específicos: (i) identificar os princípios teóricos que norteiam a liderança; (ii) descrever as competências, habilidades e atitudes essenciais para o exercício da liderança em uma escola; e (iii) obter evidências acerca da efetividade do curso desenvolvido por meio da avaliação da percepção dos participantes quanto ao seu propósito formativo.

A justificativa para a realização desta pesquisa, inicialmente, é dada por Lück (2014), na série Caderno de Gestão, quando tratou sobre a liderança em gestão escolar, em que apresenta uma lacuna e propõe que sejam feitas reflexões a fim de desenvolverem habilidades compatíveis ao exercício de uma liderança que possa beneficiar gestores e professores que enfrentam diversas situações conflituosas, além do pesadelo de turmas de alunos desmotivados e avessos à sala de aula, conforme afirma

Embora fundamentais para todo educador, e sobretudo para o gestor escolar, verifica-se que grande parte deles é desprovida de habilidades, atitudes e compreensões

suficientes e adequadas para o seu exercício de liderança, ou que, mesmo as tendo, falham em aplicá-las adequadamente em seu trabalho (LÜCK, 2014, p. 21).

Cientificamente, estudos com foco em aprendizagem e liderança enfatizam os benefícios da formação profissional (AMESTOY, 2013; PEREIRA; DA SILVA, 2016). Sobre isso, é importante que os gestores, supervisores, professores e técnicos administrativos sejam qualificados para o desempenho de uma liderança ativa no âmbito escolar, principalmente, devido à escassez de cursos com abordagens em uma gestão eficaz a partir de uma liderança estratégica (KALKAN *et al.*, 2020).

Torres e Palhares (2015) complementam as informações supracitadas ao afirmarem que as pesquisas são focadas nas práticas de liderança, mas não envolvem a percepção de todos, inclusive dos alunos, sendo mais uma lacuna que contribui para justificar esta proposta de pesquisa quanto ao desenvolvimento de líderes no âmbito da escola a partir das observações de todos (alunos, funcionários administrativos, técnicos, professores e gestores) - ainda que tenha sido aplicada, inicialmente, no corpo docente e técnicos administrativos.

Sob o ponto de vista mercadológico, pode-se ressaltar a necessidade de desenvolver um ensino que agregasse a temática de liderança frente à demanda existente por pessoas com múltiplas competências e habilidades. Isso é reforçado em *sites* e institutos que concentram informações de vagas e recrutamentos, indicando que as empresas buscam profissionais com habilidade de: comunicação, motivação, delegação, positividade, confiabilidade, criatividade, feedback, responsabilidade, comprometimento e flexibilidade (VAGAS, 2021)¹. Tal exemplo robustece a necessidade de ações formativas que contribuam para o desenvolvimento de habilidades de liderança na escola.

Por fim, são considerados, nesta pesquisa, diversos conceitos e estilos de liderança de diferentes autores para a abstração do entendimento coerente a dinâmica escolar, com vistas à elaboração do curso de qualificação profissional voltado à formação de líderes, com destaque aos constructos elementares apresentados por Lück (2014), aos conceitos da Liderança Transformacional de Bass (1990), e à visão de dominação pós-heroica exposta por Sobral e Furtado (2019), como norteadores no processo de formação complementar a gestores, supervisores, professores e técnicos administrativos, aplicáveis por meio de um Guia de Estudos sobre a liderança no âmbito da educação básica, facilitando à implementação da gestão democrática no ensino público.

¹Vagas: esse termo não se refere a um autor, mas à indicação de um site de vagas de emprego, em que o candidato cadastra seu currículo em busca de contratação. No site, são expostas as 10 competências de liderança que as empresas mais buscam. Disponível em: <https://www.vagas.com.br/profissoes/10-competencias-de-lideranca-que-empresas-mais-buscam/>. Acesso em: 18 jun. 2021.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceituando Liderança

A liderança é empregada mesmo antes de ser conceituada. Isso porque não existe relacionamento sem que haja alguma forma de 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 sua inclusão no curso de qualificação de liderança do ensino básico, como conceito e 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 em pregado em contexto de mudança.

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

A partir dessas abordagens, novos estilos de liderança estão à disposição daqueles que desejam melhorar sua aptidão de líder. Neste sentido, Topanotti (2016) elaborou uma síntese contendo 31 dos principais estilos de liderança. Segundo Lück (2014), os conceitos de liderança são 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. Por isso, aponta, na literatura mais recente, para a liderança transformacional, liderança transacional, liderança compartilhada, coliderança, liderança educativa e liderança integradora ou holística centrada no trabalho educacional, no processo sociocultural e na aprendizagem, dentre outras (LÜCK, 2014).

Portanto, está clara as muitas variáveis das abordagens e estilos de liderança, porém, 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 do curso de qualificação.

2.2 Abordagens da Personalidade – Teoria dos Traços de Liderança

No início do século 20, a indústria passava por mais um dos muitos processos de transformação, com o avanço de tecnologias, o uso do petróleo, da energia elétrica e do surgimento das indústrias siderúrgicas e químicas. Frente a esses importantes progressos para o período que, posteriormente, seria conhecido como a segunda fase da Revolução Industrial, o setor, integrado a grandes bancos, buscava alternativas com ações que eliminassem os desperdícios do sistema de produção e aumentassem os lucros, reduzindo os preços.

Com essa visão de capitalismo financeiro, foi estabelecida uma série de técnicas que tinham por objetivo aumentar a produção baseada em uma filosofia de melhoria contínua, passando, necessariamente, pelo acirramento dos processos administrativos. Nesse contexto, conhecido como modelos produtivos, surgem as abordagens Clássicas da Administração, das quais destacam-se o Taylorismo, o Fordismo e o Fayolismo (RIBEIRO, 1938).

A liderança está diretamente ligada à questão administrativa, tanto que ganha ênfase a partir dessas teorias de administração. Assim, estudos buscavam a compreensão de liderança e a primeira teoria a ser conhecida foi a abordagem dos traços de liderança que está diretamente ligada aos atributos de personalidade, porque suas conclusões sempre esbarravam nas características pessoais. Nesse conceito, destacam situações particulares 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.

Naturalmente, em muitos indivíduos se sobressaem qualidades inatas; noutros elas são desenvolvidas pelo trabalho de aprimoramento individual. Para Lück (2014, p. 68), a liderança que 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 eficazes, 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).

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

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).

Dada que essas atitudes definem o líder eficaz, sugere-se que aquele indivíduo que busca a efetividade de suas ações conheça essas expressões de comportamento e as adote como prática comum até que sejam procedimento natural da sua vida.

2.3 Abordagem Comportamental - Teoria das Habilidades de Liderança ou Teoria de Estilos de Liderança

A teoria das habilidades ou dos 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: desta vez apresentaram estilos de liderança que são perceptíveis a partir do comportamento do líder em relação aos seus liderados. Nesta mesma obra, apresentaram um quadro com os três principais estilos de liderança que foi adaptado por Assis e Maia (2014), conforme o Quadro 3:

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	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 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

	os objetivos, com a orientação do líder, quando necessário.	qualquer participação do líder.
--	---	---------------------------------

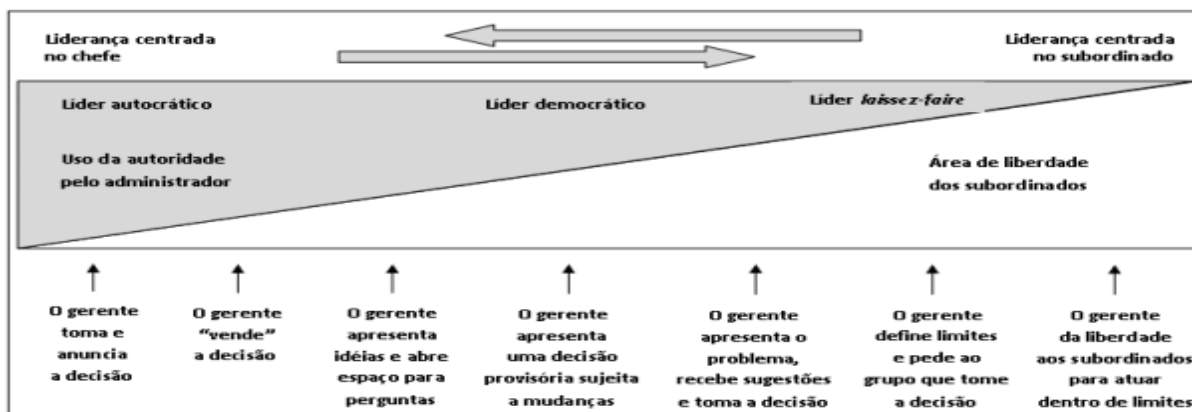
Fonte: Assis e Maia (2014, p. 193 *apud* LEWIN; LIPPITT; WHILE, 1939).

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 de Kartz (1955) teve destaque no pós-guerra, não mais focando as qualidades inatas de personalidade para destacar as condutas imperativas ao exercício da liderança. Ainda, Pedruzzi Júnior *et al.* (2016, p. 259) afirmam que “[...] os estilos comportamentais no desempenho da liderança passam a ser a tônica de pesquisas que estudam a influência de líderes autocráticos, democráticos ou do tipo *laissez-faire* sobre os participantes dos grupos, e o resultado do trabalho”.

No mesmo enfoque, porém, tratando de 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 exige posicionamento urgente e atitudes altruístas. 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.

Na Figura 1, na sequência, Tannenbaum e Schimidt (1973), utilizando os conceitos supramencionados, identificam as características da liderança mais voltadas aos chefes e as mais centradas nos subordinados, nas quais o estilo democrático aparece mais ao centro, o que sugere um equilíbrio de atitudes dos líderes, ou seja, o estilo de liderança democrático tem abordagem comportamental, por isso não descarta os conceitos de outros estilos de liderança. Essas três variantes apresentam mais precisamente o estilo de liderança presente em cada nível de comportamento dos líderes e na organização.

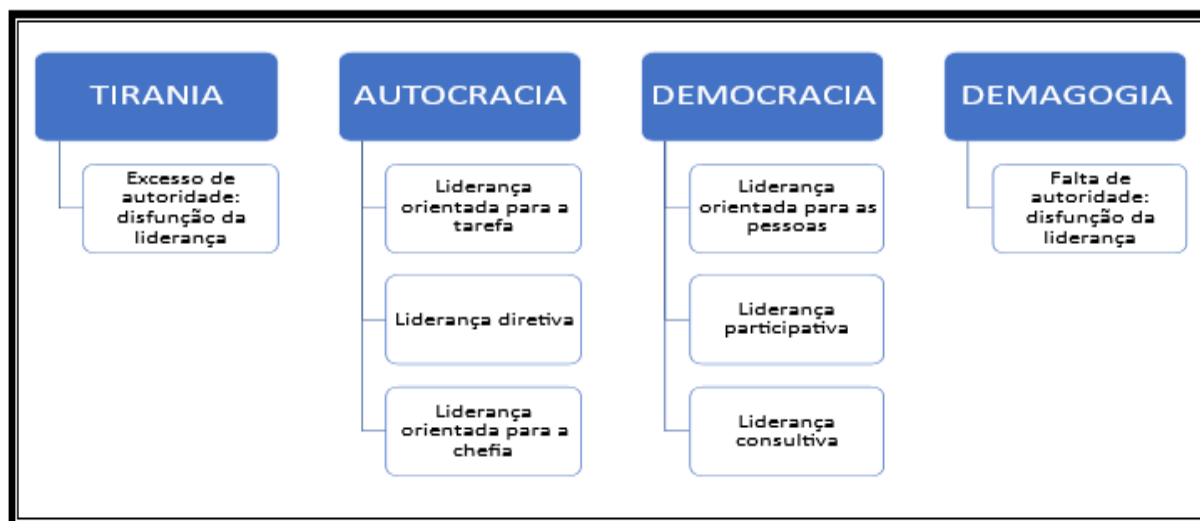
Figura 1 - Continuum de Tannenbaum e Schmidt (1973)



Fonte: Sobral e Peci (2008, p. 218).

Cabe acrescentar, ainda, que a visão dada por Maximiano (2006) é a de que a liderança ocorre quando há colaboração espontânea, caso contrário é mera obediência e/ou cumprimento de ordens. Ele entende que todo líder deve conhecer os vários estilos de liderança a fim de apropriar-se daquele por meio do qual poderá influenciar entusiasticamente as pessoas a realizarem o que precisam como participantes inclusivos, no momento e local adequado. Maximiano (2006) apresenta, oriundo disso, os seguintes estilos básicos de liderança: o autocrático e o democrático. Então, mostra que, ladeado a esses dois conceitos centrais, surgem os extremos a serem evitados: a tirania e a demagogia. A condução de uma liderança dentro dessa linha central terá, no estilo autocrático, uma liderança orientada para as tarefas que busca cumpri-las por meio de chefia e direção; e, no estilo democrático, uma liderança orientada para as pessoas que visa atender as necessidades das pessoas, por meio de uma gestão participativa e consultiva, assim, variando entre um e outro estilo. Então, o autor responde positivamente à pergunta comum sobre a possibilidade de os dois estilos serem desempenhados conjuntamente, dando uma visão sóbria de que seria impossível acontecer apenas um, aliás, ele cita um desdobramento natural variando entre quatro, conforme a Figura 2:

Figura 2 - 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, 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 em uma determinada situação no contexto ambiental e cultural da organização.

2.4 Abordagem Transacional – Teoria de Liderança Gerencial

A liderança transacional com abordagem 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. Nesse sentido, percebe-se a liderança transacional com pressupostos voltados mais à visão da chefia em que o gestor tem suas práticas e ações regidas por normas e regras para a articulação de proposições com linhas de ações semelhantes. Ou seja, a liderança transacional é um contrato de ações e recompensas, em que cada um executa a sua tarefa mediante uma resposta de vantagem pré-estabelecida.

Na liderança transacional, as metas são fatores de motivação e de busca pelo maior desempenho, com recompensas atreladas à melhor performance. Bass e Avolio (1994), falando da liderança transacional, sugerem que cada pessoa trabalha por uma recompensa e que 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; AVOLIO, 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 contribuições e recompensas. Portanto, percebe-se a liderança transacional com pressupostos voltados mais à visão da chefia.

Finalmente, cabe ressaltar que a liderança transacional é fator qualitativo na iniciativa das relações interpessoais, sendo impulso de mobilização e de dinamização dos processos sociais.

2.5 Abordagem Contingencial – Teoria de Liderança Situacional

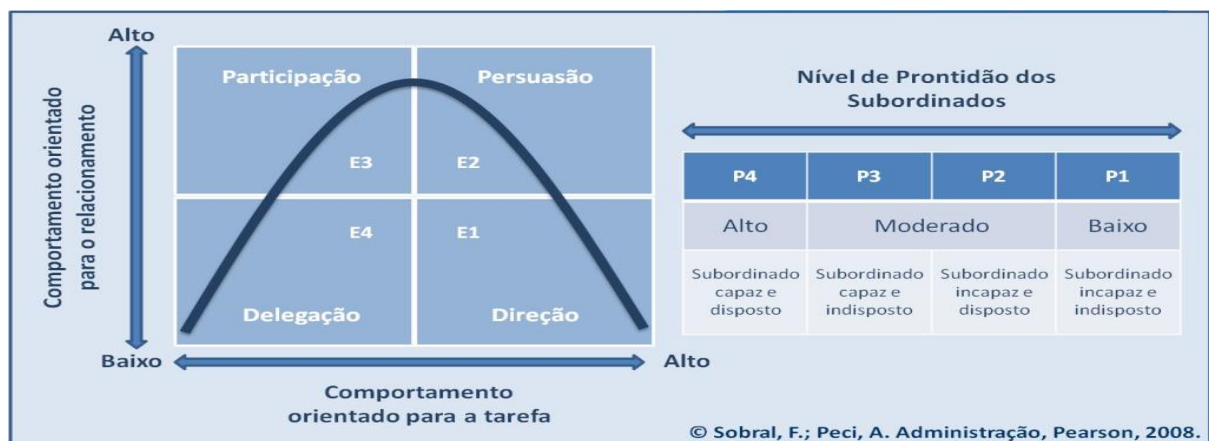
A abordagem situacional ou contingencial refere-se à adaptação da situação para maior eficácia do trabalho. Como está estampada na descrição, é um processo de envolvimento de líderes e liderados em que o papel do líder será sempre o de encontrar variáveis situacionais para adotar o melhor estilo de liderança 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 que parte de um estilo de liderança e for avaliada em outra situação deve primeiro adequar-se à nova situação, por isso destacam-se as questões de contingências identificadas nas obras Fred Fiedler (1964 *apud* ROBBINS, 2005) que requer um líder versátil, capaz de ser orientado para tarefas, porém tendo a pessoa do líder centrada no relacionamento, 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). 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, conforme a Figura 3, a seguir:

Figura 3 - Liderança situacional de Hersey e Blanchard



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

Lück (2014) afirma que 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. Ela destaca que são determinantes da expressão dessa liderança: “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 em uma determinada situação no contexto ambiental e cultural da organização.

2.6 Abordagem Transformacional – Teoria de Liderança 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 todas 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, caracterizando 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).

Acredita-se, também, na relevância e urgência de uma prática de administração escolar por meio de uma liderança transformacional, voltada para a mudança e que permita aos educadores participarem do processo de ensino com o intuito de atender as atuais necessidades

da sociedade. E isso somente será possível quando se aprender a influenciar com técnicas absorvidas de forma teórica à realidade prática.

As principais características dos líderes transformacionais extraídas dos conceitos acima referenciados podem ser resumidas conforme o Quadro 4, a seguir:

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 (2022).

Por tudo isso, a liderança transformacional foi escolhida, nesta pesquisa, para ter suas características apresentadas por meio de um curso, pois 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.

Portanto, entende-se que, pelas vastas teorias, estilos e abordagens de liderança existentes, conseqüentemente, qualquer pessoa poderá aprender a ser esse bom líder, necessitando apenas querer, aproveitar as oportunidades, ser bem orientado e esforçar-se em trabalhar pelo aprimoramento contínuo.

2.7 A liderança na escola de Educação Básica

2.7.1 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.

Em uma visão tradicional tem-se a concepção do ensino curricular que atende aos interesses meramente políticos em resposta ao poder público. Lück (2014) aponta o estilo de gestão democrática que comporta a flexibilização e o entendimento diversificado conduzindo tudo ao bem comum. Assim, ela apresenta, mesmo que indiretamente, o que está abrangido pela Constituição Federal (Art 205, inciso VI), e aparece como uma exigência da META 19, do PNE, a ser implementada em atenção ao artigo 214-CF e, ainda, o previsto na Lei de Diretrizes e Base (Art. 14), para o exercício saudável da gestão escolar.

A partir dessa lembrança de Heloisa Lück (2014) surge um questionamento natural: Como implementar uma liderança de influência espontânea com relacionamentos saudáveis? A autora entende que a liderança influenciadora necessária para realizar as mudanças nas escolas deve ocorrer a partir dos gestores escolares que são os seus líderes efetivos. Porém, sabe-se da importância de cada estilo e teoria e entende que cada uma tem fatores que contribuem para valorizar o potencial das pessoas, seja por disposições inatas, seja por contribuições comportamentais, ou, ainda, por influência do meio. No entanto, nenhuma delas, isolada, pode ser transformadora da realidade e atender à necessidade de uma liderança efetiva nas escolas, sem, contudo, afastar-se da gestão democrática, por isso devem ser consideradas de forma complementares e não excludentes.

Por outro lado, surge a questão do clientelismo instalado em várias escolas devido a forma de escolha dos gestores - alguns por indicação política, outros por eleição entre os pares, entre outras formas - que os deixam comprometidos com a ordenação superior e alheios aos interesses coletivos, como afirmam Oliveira e Carvalho (2018)

Os resultados discutidos indicaram dois fatores importantes na gestão da escola que têm influência estatisticamente significativa sobre os resultados dos alunos: a forma pela qual o diretor teve acesso ao seu cargo e o reconhecimento de sua liderança pelos professores de sua escola. Os dois fatores se relacionam tanto ao trabalho dos diretores na gestão escolar quanto às políticas de escolha desses diretores, sugerindo temas relevantes para posterior investigação e discussão (OLIVEIRA; CARVALHO, 2018, p. 15).

O clientelismo, conforme citado anteriormente, não foi objeto desta pesquisa, mas as informações supramencionadas permitem entender que haverá situações de restrições imposta pela forma de recrutamento dos gestores. No entanto, independentemente das formas de ascensão aos cargos, espera-se que a liderança possibilite a mudança no comportamento, na dinâmica da comunicação e da ação conjunta, assim, construindo para uma nova liderança com habilidade de compreensão e interação interpessoal.

Em acordo com isso, Lück (2014) afirma que os gestores e o corpo docente devem assumir uma posição equilibrada, com atitude mental comprometida com a efetivação de mudanças, por isso cita enfoques socioeducacionais, traduzidos, de modo geral, pelos verbos promover e manter, alargar os horizontes, restabelecer, criar e manter, motivar e inspirar, estabelecer, manter, dinamizar, orientar, acompanhar e dar *feedback*; e a ação empreendedora, de modo a influenciar as pessoas a trabalharem com espírito de equipe, tornando-se referenciais de criação de oportunidades de aprendizagem pela vivência e superação de limites.

Segundo Kalkan (2020, p. 03) “[...] a cultura escolar é um fator muito importante que determina a percepção da escola e os padrões de comportamento de todos os parceiros, principalmente professores e alunos, nos quais entra em cena o estilo de liderança compartilhada”.

A mudança na prática de gestão que caracteriza uma liderança efetiva é a expressão da mudança ocorrida no líder que transforma a Organização. Fundamentalmente, o que deve ocorrer é a transformação da mentalidade dos gestores que influenciarão os liderados para agirem entusiasticamente a favor do bem comum. Dessa forma, as ações marcadas pelos verbos supracitados revelam atitudes motivadas e não apenas obrigadas por regras impostas arbitrariamente (LÜCK, 2014).

Sob esse enfoque, observa-se que esforços para a formação de líderes na educação básica passa por conceitos bem formulados de forma teórica, aplicáveis em atividades práticas, e que culmina em benefícios a toda a comunidade estudantil e a seus gestores. Ressalta-se, neste trabalho, a sustentação teórica ante a aplicação prática, sem negar nenhuma vertente das teorias estudadas, porém, sob a direção da Liderança Transformacional, aliada a tendência atual de visão pós-heróica, para oferecer aos gestores, supervisores, professores e técnicos administrativos o espectro da junção dos conceitos de liderança numa ação efetiva conjunta 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 senta. Qualquer pessoa pode optar por tornar-se um líder onde estiver. Você pode fazer diferença independentemente de onde esteja”.

2.7.2 Desenvolvimento de Líderes na Educação Básica

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 do líder efetivo.

A mudança que se pretende alcançar de gestão democrática passa, necessariamente, por qualificações para a formação de líderes comprometidos com o desenvolvimento pessoal dos liderados e com a eficácia da administração escolar e 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 nesta pesquisa, bem como os preceitos legais da gestão democrática na escola, apontam para ações compartilhadas, centradas nas relações interpessoais, que podem ser extraídas de diversos estilos de liderança. Porém, no curso de aplicação, paralelo a este estudo, o enfoque está na abordagem transformacional, sem descartar totalmente os demais estilos estudados.

Pesquisas recentes apontam para essa ação como um caminho a ser trilhado, conforme explicam Antonopoulou *et al.* (2021, p. 04)

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)

Desse modo, está claro que os princípios básicos de influenciar outras pessoas serão sempre por meio de atitudes que sejam a expressão conjunta dos conceitos teorizados, aplicáveis a necessidade socioeducativa. A liderança sugere uma habilidade para guiar no caminho, com entusiasmo e motivação, os seus seguidores, por meio de um processo inovador que reflita a imagem e o bom convívio na organização. Por isso, o papel do líder é importantíssimo, conforme lê-se a seguir

O papel do líder é decisivo no desenvolvimento de uma ação coordenada que crie espaços para o diálogo e o trabalho coletivo, mantendo a coesão do grupo e garantindo a participação de todos os integrantes. A liderança e os processos de gestão influenciam o nível de qualidade do ensino, contribuindo para o desenvolvimento de todos os agentes educativos em comunidade aprendente. O envolvimento de todos os atores educativos encontra-se espelhado na cultura de um trabalho de equipe. Essa cultura está em consonância com os propósitos, objetivos, organização e funcionamento de uma Instituição que tem como meta a qualidade e a eficácia de seu ensino (SOUZA; MARTINS; CARVALHO, 2017, p. 23).

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, toma-se os princípios de qualificação e desenvolvimento de competências de liderança definidos por Lück (2014, p. 130-131) - que estabelece 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 indicadoras 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 indicadoras 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 contradições, assim como as habilidades para lidar com ela.	Trabalhar atividades de pensamento, sentimento, ações com vista ao resultado de acolhimento e bem-estar no inter-relacionamento, corrigindo rumos para a 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,	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.

	possibilidades e limitações a serem superadas.	
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 foram objetos de um trabalho de campo com aplicação prática na formação de líderes na educação básica. Portanto, permanecerá no Guia de Estudos servindo como um processo sistemático de desenvolvimento de habilidades.

A seguir, os processos requerem uma ação prática para a obtenção dos resultados esperados conforme os princípios de teoria da gestão democrática por meio da abordagem de liderança 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.
		Modelar os alunos ao novo modo ser e fazer para uma atuação

Capacidade empreendedora	Estabelecer uma orientação empreendedora e proativa na ação conjunta para realização dos objetivos educacionais.	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 partição pela comunidade, superando práticas eventuais assistencialista.
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, supervisores, gestores e especialistas, não corresponde às exigências legais, servindo apenas como mecanismos de controle e não de desenvolvimento do saber. A exemplo disso, pode-se apresentar as Leis de Diretrizes e Bases da Educação que determinam as competências, mas que não garantem o desenvolvimento de aptidões, deixando professores e alunos engessados nos conceitos de seus artigos. Outro instrumento oficial é a Constituição Federal que destaca, no Artigo 205, a obrigação do Estado e da família no desenvolvimento da pessoa e sua qualificação para o trabalho, mas a realidade empírica não comprova o princípio legal. Então, 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. Para isso, acredita-se que o curso de qualificação profissional para a formação de líderes no ensino básico que foi disponibilizado paralelamente a este trabalho tem condições de contribuir para identificar, criar e implementar mudanças, inovações e melhorias nas atividades e no ambiente organizacional cooperando com a imagem institucional.

2.7.3 A Gestão Democrática aliada à Liderança Transformacional com visão Pós-Heroica

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.

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 busca com a gestão democrática são ajustes aos ditames legais para alcançar as melhores práticas educacionais, em 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. Nesse sentido, Viera e Vidal (2019) lembram que, na busca pela visão da gestão democrática, a liderança deveria ser o tema em destaque por sua importância no contexto administrativo, porém encontram-na como demanda reprimida, constituindo-se em uma lacuna em relação a processos formativos, conforme ficou constatado

Verificou-se que este tem sido um tema relativamente marginal na literatura sobre administração escolar no país e nas iniciativas de formação continuada, que tendem a focalizar conteúdos associados à gestão escolar. Evidências nesse sentido foram encontradas em pesquisa no site do MEC e de secretarias de educação dos estados quando foi possível constatar a existência de lacunas em relação a conteúdos de liderança em processos formativos. [...] Apesar de uma relativa ausência de iniciativas públicas de apoio a um conceito técnico de liderança na gestão, é oportuno considerar que o tema tem integrado uma literatura fértil no campo dos estudos da eficácia escolar, como se viu na reflexão sobre o assunto. De tal maneira, ainda que se possa creditar ao princípio da gestão democrática a grande inspiração para uma operacionalização de políticas orientadas para uma visão política sobre liderança, tem havido e continua em aberto amplo espaço para a ampliação do debate sobre o tema. Demanda reprimida no campo das políticas de educação, a liderança permanece sendo questão de natureza estratégica na esfera das organizações (VIERA; VIDAL, 2019, p. 22, 23).

Está claro que a implementação da gestão democrática somente será 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, supervisores, professores, técnicos administrativos 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. Bergue (2019) 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 (BERGUE, 2019, p. 32).

Diante da complexidade organizacional em que se deve efetivar o processo de direção e o exercício de gestão, os conceitos de liderança têm sido estudados como intangíveis às necessidades das escolas por não atenderem aos diversos estilos de liderança. No entanto, sem

desprezar as virtudes complementares de cada abordagem, deve-se focar, principalmente, nas atitudes particulares das pessoas para que ocorra uma mudança organizacional, trabalhando com a abrangência de cada conceito, sem deixar de agregar os estilos de liderança com ênfase nas abordagens mais atuais, principalmente a liderança transformacional (POLICARPO; BORGES, 2016).

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, por isso o direcionamento a um estilo específico é sempre necessário. 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).

O atual sistema escolar necessita de qualificações voltadas para a formação de líderes na ambiência escolar básica que promovam mudanças, tanto no inter-relacionamento, quanto no clima organizacional, por isso a liderança transformacional está em evidência, pois apresenta os componentes mais próximos dessas expectativas. Antes, porém, deve-se procurar a forma de dominação mais atualizada, não centralizada em uma pessoa, heroica, pelo contrário, buscar a vertente pós-heroica, principalmente, pela recente alteração introduzida pela pandemia da COVID-19. Conforme afirma Ronei Ximenes, nos seguintes termos

Estávamos nós, envolvidos em atividades rotineiras e, bem rápido, muitos dos problemas e dilemas que pareciam extremamente relevantes viraram pó. A pandemia infectou milhões, nos fez lembrar de nossas fragilidades e do que é essencial. Infectou, também, e de forma mortal, dogmas, certezas e comportamentos naturalizados sem razão de ser. Temos outro contexto, agora, e para continuarmos a ensinar-aprender teremos que construir novas bases de relacionamento entre professores, estudantes e escolas/universidades (MARTINS, 2020, p. 250-251).

Os períodos de crise 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 a Liderança transformacional que é exercida com essas características. Nesse sentido, Nguyen; Malik; Budhwar (2021, p. 162) afirmam 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) trate 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).

Parece paradoxal trazer o conceito de liderança heroica do autor da abordagem transformacional e sustentar uma dominação pós-heroica para aplicação no curso de liderança que facilite a gestão democrática. Cabe repetir que a Liderança Transformacional está naturalmente associada a visão heroica, mas aqui surge um ponto de inflexão inovador, a aplicação da visão pós-heroica, favoráveis ao inter-relacionamento, em que as habilidades vêm da participação coletiva e o resultado beneficia ao conjunto, sendo transferido ao ambiente organizacional e a imagem da Instituição, atraindo novos interessados na equipe. Esse é o ponto de desvio que deve ser aplicado para produzir efeito de mudanças sutis na concepção de uma liderança polarizada pela flexibilidade nos estilos e abordagens 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. Por outro lado, as lideranças mais atuais, focadas no inter-relacionamento, estão sob um novo paradigma ao qual Sobral e Furtado (2019) tratam de lideranças “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”.

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).

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 dos diversos estilos e formas de liderança para alcançar a concretização de uma gestão democrática capaz de ser conduzida como liderança com atributos transformacionais e visão pós-heroica, porque agregará as percepções diferentes na valorização da organização, 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).

Além disso, pode-se considerar que se busca líderes com características pessoais, inatas ou aprendidas, que sofrerão influências do contexto situacional, na dinâmica escolar, levando-o a adotar determinado estilo que vai desde os conceitos autocrático e democrático - porque o líder é um elemento do ambiente que deve favorecer ou inibir as práticas favoráveis ou contraditórias no trato com as pessoas a fim de conduzir tudo ao bem comum -, finalizando na ação de liderança transformacional que busca mudanças e opera um ambiente saudável e cria uma atmosfera organizacional salutar à convivência harmoniosa entre todos, com desenvolvimento educacional determinado e que projeta a imagem da escola a qual se torna atrativa a outros.

[...] é importante levar em consideração que a liderança dentro do ambiente educativo não pode estar focada somente para a administração da escola, na sua forma física. A atenção maior dentro do ato de liderar deve estar voltada aos aspectos educacionais, os quais contribuem para que o corpo discente construa o seu conhecimento e se desenvolve enquanto ser social. Conclui-se que a escola deve superar esse caráter de liderança tradicional, separando as pessoas em grupos, os quais na maioria das vezes, eram excluídos do processo de liderar. Essa substituição do entendimento tradicional, pode caminhar para uma reflexão sobre os tipos de liderança existentes, e quais favorecem para que se crie uma liderança preocupada com a cultura organizacional,

que contemple a realidade local, bem como os anseios da comunidade escolar como um todo. É possível considerar ainda que a liderança escolar deve se aproximar mais das características democráticas, as quais teoricamente são comprovadas nesse artigo, que favorecem para a troca de experiências e colabora para vivenciar a transformação social na forma coletiva (PEREIRA, 2020, p. 21-22).

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.

Sendo assim, paralelo e complementar a este estudo está sendo desenvolvido um curso de qualificação profissional que busca sensibilizar profissionais da educação básica acerca da importância da liderança, bem como, possibilitar o início de um processo formativo que contribua para o desenvolvimento de líderes escolares reflexivos, críticos, proativos, os quais sejam capazes de lidar com situações adversas e inovar, conforme a realidade e as necessidades das escolas de ensino básico.

3 METODOLOGIA

Nesta seção, apresentam-se os procedimentos metodológicos que foram desenvolvidos a fim de cumprir os objetivos propostos neste estudo, bem como as abordagens da pesquisa e os métodos de coleta e análise de dados empregados.

3.1 Classificação e abordagem de pesquisa

Considerando os objetivos que norteiam esta pesquisa, é possível classificá-la como de abordagem qualitativa, exploratória e descritiva a partir do momento em que se buscou entender o contexto da unidade de análise (uma escola de educação básica) para se desenvolver um Produto Técnico-tecnológico caracterizado como um Curso de Qualificação Profissional. Com esse enfoque, cabe destacar que a abordagem qualitativa traz as seguintes possibilidades

A pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (GODOY, 1995, p. 58).

Este trabalho também pode ser considerado como pesquisa aplicada, na qual se busca “[...] gerar conhecimentos para a aplicação prática dirigida a problemas específicos” (SILVA; MENEZES 2001, p. 20), porque trabalhou o desenvolvimento dos conceitos teóricos, aliado às necessidades descobertas nas atividades exploratórias e fez a aplicação do produto educacional valendo de conhecimentos produzidos com a finalidade de responder ao problema de pesquisa.

Acrescenta-se que este estudo pode ser caracterizado, ainda, como bibliográfico, pois as fundamentações teóricas que subsidiaram os conceitos exercícios de liderança foram contempladas nos materiais didáticos. Segundo Gil (2002, p. 44) “A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

3.2 Métodos de coleta de dados

Para se compreender a unidade de análise, foram realizadas entrevistas semiestruturadas em duas etapas distintas, com o intuito de identificar algumas particularidades que permitissem desenvolver um curso de qualificação voltado para a realidade da escola de educação básica

investigada. Na primeira investigação, com caráter exploratório, foram apresentados os seguintes questionamentos: (i) Descreva com as suas palavras o que seria liderança? (ii) A estrutura organizacional e o ambiente de trabalho favorecem o exercício da liderança? (iii) Na sua opinião de que forma a liderança poderia beneficiar a sua escola? (iv) Você já participou de alguma formação continuada organizada por sua Instituição de Ensino que tratou sobre a prática da liderança na escola?

Manzini (2012, p. 156) define uma entrevista semiestruturada como

A entrevista semiestruturada tem como característica um roteiro com perguntas abertas e é indicada para estudar um fenômeno com uma população específica: grupo de professores; grupo de alunos; grupo de enfermeiras etc. Deve existir flexibilidade na sequência da apresentação das perguntas ao entrevistado e o entrevistador pode realizar perguntas complementares para entender melhor o fenômeno em pauta (MANZINI, 2012, p. 156).

Esses dados foram analisados, conforme está detalhado no capítulo 4, a seguir, e os resultados permitiram o desenvolvimento de um produto técnico-tecnológico adequado à realidade da escola investigada que reflete a realidade das escolas de educação básica. Nesse primeiro momento investigativo, foram entrevistados doze (12) profissionais da educação entre os gestores, supervisores, professores e técnicos administrativos.

Posteriormente, o produto educacional produzido, um Guia de Estudos elaborado como um curso de qualificação para a formação de líderes na educação básica, foi apresentado ao corpo docente e distribuído no formato PDF, pela direção da escola, aos interessados para leitura e execução, como aplicação prática. Desse modo, foi programada uma segunda sequência de entrevistas semiestruturadas com oito (8) profissionais da educação, entre os gestores, supervisores, professores e técnicos administrativos voluntários, com a finalidade de obter evidências acerca da efetividade do curso de qualificação profissional desenvolvido por meio da percepção destes profissionais, após análise do material didático. Nessa segunda investigação, com a aplicação inicial do produto, foram apresentados os seguintes questionamentos:

1. Qual a sua percepção sobre o curso de qualificação proposto?
2. Como o senhor(a) avalia a efetividade deste Guia de Estudo como Curso de Qualificação Profissional na preparação de pessoas para exercerem a liderança na Escola de Educação Básica?

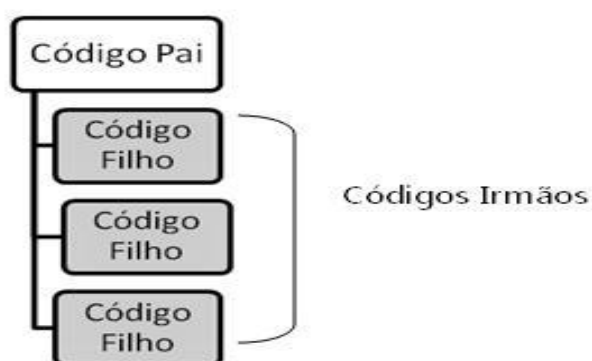
3.3 Métodos de análise de dados

Os relatos obtidos por intermédio das entrevistas semiestruturadas foram analisados por meio da técnica de codificação/caracterização. A codificação dos dados é uma maneira de estabelecer um arcabouço de ideias a partir dos textos transcritos para serem analisados

Codificação é a forma como você define sobre o que se trata os dados em análise. Envolve a identificação e o registro de uma ou mais passagens de texto ou outros itens dos dados, como partes do quadro geral que, em algum sentido, exemplificam a mesma ideia teórica e descritiva. Geralmente, várias passagens são identificadas e então relacionadas com um nome para a ideia, ou seja, o código. Sendo assim, todo o texto, entre outros elementos, que se refere à mesma coisa ou exemplifica a mesma coisa é codificado com o mesmo nome. A codificação é uma forma de indexar ou categorizar o texto para estabelecer uma estrutura de ideias temáticas em relação a ele (GIBBS, 2009, p. 60).

Segundo Gibbs (2009), as entrevistas devem ser transcritas e as passagens que fazem referência ao mesmo fenômeno, tema, ideia, ou atividade, serão identificadas por meio de categorias (ou códigos) de forma hierarquizada e agrupadas. Dessa forma, tem-se a categoria geral que passa a ser denominada “código pai” e a que vier associada a geral, denominada como “código filho”. A Figura 4, a seguir, exemplifica essa hierarquização dos códigos agrupados em categorias

Figura 4 - Hierarquia de Codificação



Fonte: Gibbs (2009).

A organização de seus códigos em uma hierarquia traz vários benefícios: 1. Mantém as coisas ordenadas. [...] 2. Pode constituir uma análise dos dados em si. No processo de categorizar as respostas, você desenvolve uma compreensão da visão de mundo dos respondentes. [...] 3. Impede a duplicação de códigos. Isso é especialmente provável onde houver grandes quantidades de códigos. A hierarquia possibilita identificar essas repetições com mais facilidade. [...] 4. Ajuda você a ver o leque de formas possíveis de interpretação dos elementos (ações, respostas, sentidos, etc.). [...] 5. Torna possíveis certos tipos de perguntas analíticas, como: as pessoas que realizaram a ação X de certa maneira (comentada de uma certa maneira) também

realizaram a ação Y? As características (atributos) das pessoas que fizeram X de certa forma (ou seja, que estão codificadas como filhos desse código) eram diferentes das que a fizeram de outra maneira? [...] (GIBBS, 2009, p. 99-100).

Com vistas a responder ao problema e aos objetivos da pesquisa para a propositura de um curso de qualificação profissional para a formação de líderes da educação básica, os dados coletados em entrevistas semiestruturadas passaram ao sistema de categoria hierarquizadas, por meio da codificação de termos qualitativos apresentados em função da repetição das palavras ou frases que permitiram estudar os aspectos significativos e relevantes a liderança na escola.

3.4 Instituição investigada

A Instituição de Ensino Público de Educação Básica que foi investigada localiza-se em Itajubá, na região sul de Minas Gerais, criada pela Lei 1238, de 14 de fevereiro de 1955, como “Ginásio Estadual de Itajubá”. A partir de 1974 passou a denominar-se “Escola Estadual Major João Pereira de 1º e 2º Graus 0.4.6.D”, de acordo com a resolução no 810, de 06 de julho de 1974.

A Escola Estadual Major João Pereira, em mais de 67 anos, desde a sua criação, já formou diversos profissionais, sejam do Curso Normal (1965-1978), cujos formandos podiam trabalhar no primário, sejam do Curso de Magistério (1979-1990), continuação do Normal, sejam do Curso Técnico de Desenhista em Arquitetura (1983-1986).

Por meio da educação voltada à preparação para o curso superior, de 1967 a 1997, a escola contou com os laboratórios de estágios de observação, demonstração e regência. Era apenas uma sala de cada série, assim, existia o “vestibulinho” (como era conhecido) para selecionar os alunos.

Atualmente, a Escola Major João Pereira é a maior da Superintendência Regional de Itajubá, pois conta com aproximadamente 1200 alunos matriculados anualmente, tem em seu quadro de docentes com cerca de 120 professores e 30 funcionários administrativos. Oferece, no endereço principal, o Ensino Médio, no período matutino, Ensino Fundamental, do 6º ao 9º ano, no período vespertino, e o Ensino Médio e a Educação de Jovens e Adultos (EJA), no período noturno. Além disso, considera-se segundo endereço a extensão da Escola Major João Pereira no Sistema Prisional, no qual oferece a Educação de Jovens e Adultos (EJA) em período diurno, com remissão de pena, na proporção de 1 dia a cada 3 dias de estudos.

A sua equipe de trabalho é constituída pelos seguintes colaboradores: Diretor; 3 Vice-diretores, 5 Supervisores Pedagógicos, dos quais 1 atua diretamente no Sistema Prisional, onde constam 4 salas de aula, 1 biblioteca e 1 sala de professores.

Esta instituição possui como missão promover uma educação cooperativa e humanizada, com vista a formar cidadãos para a convivência social, para o mercado de trabalho e preparado para objetivos sequenciais de progresso nos estudos, como o Exame Nacional de Ensino Médio – ENEM.

Durante o estágio que possibilitou a coleta de dados para o desenvolvimento do produto técnico-tecnológico proveniente da pesquisa de mestrado, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com o Diretor, Vice-diretores, Supervisores Pedagógicos, Professores e Técnico Administrativos.

As informações coletadas por meio das entrevistas semiestruturadas e as pesquisas bibliográficas sobre os conceitos de liderança subsidiaram o desenvolvimento de um Produto Educacional, um Guia de Estudo sobre liderança que será a base de um Curso de Qualificação Profissional para Formação de Líderes no Ensino Básico voltado para a realidade de instituições de ensino, principalmente àquelas que oferecem o ensino básico no âmbito público.

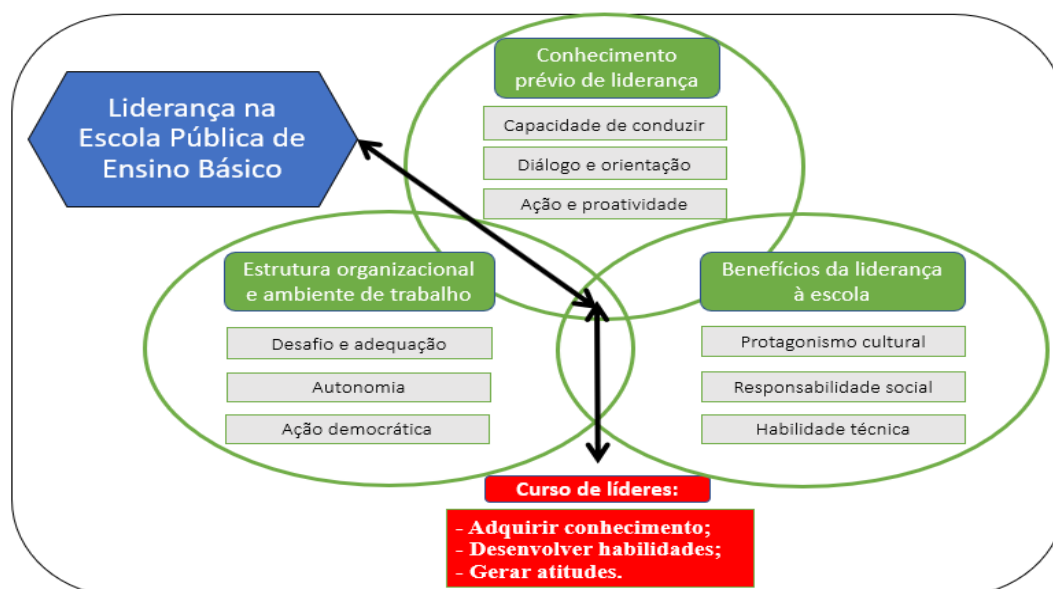
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, passa-se à apresentação e discussão dos resultados obtidos por meio do trabalho realizado com os gestores, supervisores, professores e técnicos-administrativos da escola investigada, com vista a descrever a visão desses profissionais da educação que caracterizam a realidade do aspecto de liderança na escola de educação básica no Brasil.

A pesquisa e desenvolveu com doze (12) profissionais da educação, por meio de entrevistas semiestruturadas, que redundaram em conversa livre, pois, no decorrer da entrevista cada um pôde expressar sua opinião de forma espontânea, ancorada na sua vivência escolar, justificando suas respostas na própria experiência.

O levantamento inicial apresenta as categorias identificadas e os códigos subordinados, relativos à mesma questão e entendimento que possam oferecer subsídios interpretativos relevantes ao problema de pesquisa. Desse modo, os dados coletados nas entrevistas foram agrupados, conforme figura 5, a seguir, para uma primeira análise conjunta, a fim de se ter uma visão geral sobre o termo liderança e saber sobre sua necessidade, conhecimento e aplicabilidade em uma escola pública de ensino básico.

Figura 5 - Categorização dos dados das entrevistas semiestruturadas – ação exploratória



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

A visão geral configura a contemplação mais próxima da realidade, uma vez que a imagem mostra aspectos relativos ao entendimento prévio dos entrevistados sobre liderança, a

estrutura organizacional já existente e as expectativas sobre os benefícios que esta pesquisa pode fornecer à escola.

A pesquisa foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas e embasou-se em quatro perguntas para fomentar a hierarquização dos códigos agrupados em categorias, conforme Gibbs (2009). Os resultados obtidos das questões de 1 a 4, dispostos como códigos pai, ofereceram os códigos filhos que determinam cada categoria correspondentes às características dos respondentes. Logo, a tabela abaixo demonstra em percentual aqueles termos que mais se destacaram no universo de 12 entrevistados

Tabela - Termos categorizados sobre 12 (doze) entrevistados

1. Conhecimento prévio sobre liderança	respondentes	%
Capacidade de conduzir	7	58,33
Diálogo e orientação	6	50
Ação e proatividade	6	50
2. Estrutura organizacional e ambiente de trabalho	respondentes	%
Desafio e adequação	4	33,33
Autonomia	5	41,66
Ação democrática	5	41,66
3. Benefícios da liderança à escola	respondentes	%
Protagonismo cultural	3	25
Responsabilidade social	5	41,66
Habilidade técnica	4	33,33
4. Curso para formação de líderes do ensino básico	respondentes	%
Adquirir conhecimento	6	50
Desenvolver habilidades	7	58,33
Gerar atitudes	6	50

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Conforme exposto na tabela acima, os resultados da pesquisa indicam a relevância dos termos destacados, pois, no contexto geral, o percentual está entre 25% e 58,33% dos respondentes apontando um mesmo conceito, fato ou assunto, como fator determinante a ser discutido e tratado no curso de formação de líderes na educação básica. É notório, também, que os termos em destaques apareceram com maior intensidade nas questões 1 e 4, em que os percentuais variaram entre 50% e 58,33%, as quais tratam do conhecimento prévio de liderança e o que se espera de um curso de formação de líderes na escola pública brasileira. Esses resultados diferem dos das questões 2 e 3, que tratam de questões mais estruturais, para as quais os percentuais estiveram entre 25% e 41,66%, demonstrando, por parte dos respondentes, menor preocupação com a organização, quando há necessidade de se conhecer mais o assunto

liderança. Está claro, portanto, pela amostragem de 12 profissionais entrevistados, que há uma necessidade real da implementação de um curso sobre liderança na escola de ensino básico.

Na sequência, serão expostas e discutidas as categorias identificadas de parte dos relatos de alguns dos entrevistados, valendo-se dos que foram mais relevantes ao entendimento do assunto em pesquisa, conforme as perguntas pré-elaboradas.

4.1 Conhecimento prévio sobre liderança

Inicialmente, buscou-se identificar como cada entrevistado caracterizava o termo “liderança”, a fim de se justificar a conceituação evolutiva e a elaboração da melhor visão que responderia aos anseios da escola. O Código Pai estabelecido foi “Descrição de Liderança”, do qual resultaram três códigos filhos, denominados “capacidade de conduzir”, “diálogo e orientação” e “ação e proatividade”. Os resultados estão descritos a seguir, conforme a Figura 6, e a discussão sobre cada uma das codificações está apresentada, separadamente, abaixo.

Figura 6 - Descrição individual do termo “liderança”



Fonte: Elaborada pelos autores (2022).

4.1.1 Capacidade de conduzir

A primeira observação aqui elencada foi a resposta dada pela maioria dos entrevistados. É interessante evidenciar que a pergunta formulada trazia a indagação sobre “como cada um descreveria o termo ‘liderança’”. O fator de destaque é a ideia de liderança coercitiva, como

ação natural e habilidade inata do líder, presente nas respostas de quase todos os entrevistados, talvez pela prática de uma visão de mundo autocrática e de liderança heroica na sua essência.

Desse modo, a fala da Secretária K aponta para responsabilidade e coordenação

Eu vejo como uma pessoa, né? Responsável em coordenar, né? Em... vou usar a palavra liderar, né? É chefiar, né? É uma chefia que tem ali os seus subordinados, né? Vamos assim dizer, os seus liderados, né? Na verdade, [...] um condutor que vai direcionando, né? Os trabalhos, as responsabilidades, que dá uma direção para os servidores, né? [...].

No mesmo sentido, o Vice-diretor B tratou o termo como poder de execução que, em sua posição ou cargo, deva ter. Respondendo, assim

Liderança para mim é a capacidade de conduzir, né? Principalmente a sua equipe ou na educação, a sua sala, da melhor forma possível. Mantendo disciplina, ordem, e conseguindo o resultado desejado. Acho que isso seria liderança. Você conseguir conduzir a sua equipe de forma a garantir o resultado esperado.

Seguindo o mesmo entendimento de dominação heroica e liderança autocrática, o Professor E acrescenta a ideia do líder capaz, heroico, que tem as respostas para os seus liderados, ou, se não as têm, é o responsável por encontrá-las. Ele expressou-se assim:

O que que eu enxergo por liderança é estar à frente de pessoas de uma instituição, assim, sendo responsável pelo que acontece, gerindo, trazendo solução pra problema, muitas das vezes enfrentando dificuldades e colocando soluções na mesa que a gente não tem certeza se vai dar certo ou não, mas, arriscando nisso pro bem coletivo, pra mim isso seria liderança.

De uma forma mais branda e com o enfoque mais tênue na maneira de expor seu entendimento sobre liderança, o Professor G não se afastou da visão heroica de dominação e condução do subordinado, quando disse: “[...] é estar direcionando o trabalho que está sendo executado aí na escola [...]”.

4.1.2 Diálogo e orientação

Na sequência, destaca-se o entendimento de que a liderança somente poderá ocorrer pela interação respeitosa entre líderes e liderados que se concretiza por meio de diálogo e orientação. Embora atitudes de deferências sejam desejáveis, o que se percebe nas respostas é que o diálogo e a orientação, na visão dos entrevistados, partem daqueles que estão na posição de mando, chefia ou liderança, repetindo os conceitos internalizados nas pessoas de que liderar é estar acima e não apenas fazer parte de um grupo e interagir com ele.

A fala do Diretor A sugere que há uma influência mútua após o superior explorar do subordinado os seus próprios instintos de liderança, resultando em atitudes advindas de habilidades inatas

[...] eu acredito que a pessoa já tem, assim... já nasce ou... com determinadas habilidades, com determinadas tendências à questão da liderança, né? [...], mas o verdadeiro líder [...] não pode ser aquela pessoa centralizadora, mas ser alguém que partilhe é... de ideias, de projetos... alguém que seja um motivador para que o seu seguidor ou aluno se solte e alcance os melhores resultados.

O Vice-diretor C usou muito de sua vivência familiar para associar a ação de liderança com o que acontece em uma casa. Para ele, o que acontece dentro desses espaços apresenta-se no exterior dessas casas e, conseqüentemente, reflete a imagem de todos daquela família. Tudo começa com os filhos observando seus pais, concluindo que na casa em que o pai que conversa e orienta seus filhos exerce-se, portanto, uma boa liderança. Por isso, ele definiu liderança como: “[...] orientação, assim, para eles saberem o que tem que fazer, a não chegar cobrando [...], que eles entendam o porquê que tem que fazer aquilo, e não só: Ah, tem que fazer porque tá mandando, né?”.

O Professor H traz o entendimento que aponta para as ações democráticas, compartilhadas, na interação entre todos, mas sem desligar da centralização inerente ao líder heroico, como fica claro em sua fala

[...] a principal palavra que está vinculado à liderança é articulação, acho que tem que ser uma pessoa boa particular, que faz meio de campo, que consegue conversar com todo mundo, que mesmo sendo sincero, às vezes duro, mas que consiga, é... conciliar as coisas, intermediar, ajudar, assim, sabe fazer equipe.

Embora seja relevante a opinião da Supervisora Pedagógica D, sua fala destoou dos demais entrevistados, pois ela sintetizou a ideia de que o diálogo e a orientação têm um princípio que, se for alterado, ferirá a autoridade dos professores, garantida por aparato legal, ou seja, mesmo apoiando a interação sadia e a condução saudável, ela entende que o exercício da liderança vem determinado por normas e regulamentos. Então, ser líder, na sua visão, é exigir dos seus subordinados a observação aos preceitos normativos e legais. Entre suas palavras, destaca-se a seguinte observação

Ser líder pra mim ali é estar assumindo as suas atitudes dentro daquilo que foi determinado ali na sua função, nesse sentido. Podemos conversar, sim, mas não venha querer mudar o que já está programado que não aceito. Se chegou assim, já foi avaliado por alguém, então é isso, porque usar jeitinhos [...].

Acrescentando a observação de outro entrevistado, de forma a extrair a melhor compreensão sobre o conceito de liderança dentro da escola, a frase marcante veio da Secretária L que resumiu assim: “Liderança para mim é entender a todos”.

4.1.3 Ação e proatividade

A liderança sugere a existência de uma pessoa guiando outras pessoas, mas, para o entendimento exploratório de conceitos pré-estabelecidos por cada entrevistado foi preciso extrair a sua forma de ver e se expressar. Sendo assim, observou-se que diversas respostas apontavam para aplicação do termo e não ao conceito simplesmente, dentre as quais, destacam-se a força de vontade e a iniciativa que são caracterizadas nas expressões de ação e proatividade conforme apareceram nas justificativas dadas pelos participantes da pesquisa. Isso sugere que os entrevistados conseguem definir um líder por suas atitudes.

A Supervisora Pedagógica E apresenta o líder como sendo o que está à frente, aponta, anima, incentiva, sabe o que fazer e empurra aos demais, por isso disse que

Liderança é o que você forma no outro, que você desperta nos seus alunos, é a gente colocar o outro pra frente. Minha mãe fazia isso, incentivava a participar de tudo, de teatro, de dança, de tudo, e isso faz com que a gente já começa a ser mais desinibido, a ser mais proativo, a querer organizar as coisas, então a minha vida é, particular, com a minha família, eu sempre fui incentivada a fazer tudo e na escola tudo o que tinha eu participava.

O professor I tratou da questão dentro da sala de aula em que considera a atitude do mestre a própria representação da liderança, principalmente quando ele tem domínio sobre a turma.

Liderança é você ter o controle, né? É... de qualquer... é... qualquer grupo que você esteja, tá certo? Ah na escola é um caso meio complicado porque nem sempre você tem aquela liderança, é... geral, né? Você pode ter um dia lá que você dominou a sala, tá tranquilo, e outro dia você já tem um certo desconforto [...].

Por fim, outro entrevistado merece destaque porque suas respostas corroboraram com o entendimento geral de que a liderança está ligada a pronta ação daquele que está à frente do grupo, o líder, como algo inerente a sua obrigação. O Professor J disse: “Liderança eu acredito que é a capacidade de fazer, né? Uma gestão participativa, e ao mesmo tempo, né? É... afirmativa no sentido de fazer as coisas acontecerem, né? Da forma, da melhor forma possível que elas têm que acontecer”.

4.2 Estrutura organizacional e ambiente de trabalho

A segunda questão procurou entender como a estrutura da Escola e o ambiente de trabalho podem favorecer o exercício da liderança. Neste quesito, é importante destacar que a pesquisa se desenvolveu dentro de uma escola pública, que carrega características gerais identificadas como comuns dentro do Estado de Minas Gerais, pois a instituição investigada é da cidade de Itajubá, e pode haver diferenças estruturais entre escolas de outros estados da Federação, devido a normas e resoluções específicas para cada estado, bem como os recursos alocados, que nem sempre são distribuídos de forma igualitária entre os entes da Federação.

A fim de se analisar os resultados, os termos categorizados como Código Pai foram: “Estrutura organizacional e ambiente de trabalho”, dos quais resultaram três códigos filhos, denominados “desafio e adequação”, “autonomia” e “ação democrática”. Os resultados estão descritos a seguir, conforme a Figura 7.

Figura 7 - A estrutura da Escola favorecendo o desenvolvimento de líderes



Fonte: Elaborada pelos autores (2022).

Quando indagados sobre a estrutura e o ambiente escolar como meios para o desenvolvimento do tema liderança, ainda que seja apenas uma a escola pesquisada, as respostas geraram reflexões amplas porque traduzem a visão da sociedade brasileira presente na escola pública.

4.2.1 Desafio e adequação

A primeira expressão é “desafio”, pois há uma necessidade constante de se compreender os anseios da sociedade para entender o reflexo disso dentro da escola. As escolas são

instituições sociais e, sendo assim, reproduzem no relacionamento interno os comportamentos presentes na sociedade. Então, surge o segundo ponto que é como fazer a adequação sólida do que passa na sociedade e o que deve ser trabalhado dentro da escola. Por isso, a pesquisa ganha importância, uma vez que, nessa Escola estadual, permitiu-se levantar, por exemplo, dados que deram uma compreensão da estrutura organizacional e do ambiente institucional para uma interação sadia entre a sociedade e a escola.

Dessa forma, passa-se, neste momento, à exposição de partes das falas do Professor E, professor de artes, que atua do sexto ano do ensino fundamental ao terceiro ano do ensino médio. Para ele, os desafios são imensos porque falta um parâmetro de conceituação das ações das pessoas, e explica: “acontece uma interferência da sociedade muito grande que é assim, é, isso aí é opinião minha, tá? Excesso, por exemplo, de quando você fala de racismo, hoje tudo é racismo, quando você fala de *bullying*, hoje tudo é *bullying* [...]”

Esse Professor E afirma que suas aulas, às vezes, são mal interpretadas, e muitos fatos históricos, necessários à formação do aluno, hoje, são apontados como valorização de conceitos, como racismo, que terminam inibindo a liderança em sala de aula. E, assim, ele tenta esclarecer melhor a sua posição contando um fato ocorrido em sala de aula

Tivemos, por exemplo, é... casos de pessoas derrubando estátua, não sei se você ficou sabendo? Ah, porque era o cara, né? Que teve escravo, então vamos derrubar a estátua dele, e aí a gente... como que você... eu, professor de artes, vou trabalhar um trecho da história onde envolve isso? Eu já tenho alunos dizendo que aquilo não... ele não quer saber, porque aquilo tem racismo, porque o negro foi escravo daquele cara, e tal. E não é isso, eu tô passando pra ele o fato, né? Não significa que vou praticar, ou que eu apoio aquilo que aconteceu, mas o fato é que num período aconteceu, né? Dentro da arte, é... nós temos hoje muito, é assim... muita falta de regra pro artista. É um desafio dar aula.

Logo, esse é um campo de conflito interessante para se desenvolver premissas em que um curso de formação de líderes seja capaz de adequar às situações adversas trazendo seus liderados ao entendimento e aceitação do diferente.

Por outro lado, o olhar do Diretor A está focalizado na oportunidade de desenvolvimento de habilidades e atitudes inerentes a líderes no ensino básico, quando afirma que

A nossa escola conta com cento e poucos funcionários. E com esse quantitativo de alunos, é... é desafiador, é... pode assim... pode dar uma característica de desafio maior para o espírito de liderança, mas também abre bastante o leque, né? É... eu vejo que todo campo é campo fértil para que a pessoa manifeste o seu espírito de liderança. [...] Muitas vezes aquela característica de liderança está dentro dela e precisa ser, muitas vezes moldada, ou lapidada.

Já o Vice-diretor C apontou para a estrutura de forma específica e trouxe dados interessantes sobre a adequação às mudanças por meio novos materiais e por novas tecnologias, o que sugere uma busca pelo aprendizado constante. Para ele, não é possível ficar parado no tempo. Neste sentido, ele fala sobre a evolução estrutural que deveria acompanhar a evolução cultural, pois vê o prédio, as estruturas físicas e o material de apoio serem os mesmos, com pouca adequação à realidade presente fora da escola. Ele disse

[...] a nossa escola é tradicional, né? Ela não é uma escola nova, né? É uma escola que vem já de uma tradição bem antiga e traz essa parte, é... de estrutura. Tanto física, como estrutura, é... de legislação, estrutura... a estrutura assim, é... financeira, bem prática para o aluno, porém sempre tem alguma coisa a desejar, né? A gente queria algo mais assim, em todos os sentidos, mais é... recursos, às vezes mais, como é que fala? É... mais material ou, é... para que o aluno tenha um aprendizado melhor, a gente sempre tá buscando isso, né? Ainda mais com essas tecnologias novas aí, né?

4.2.2 Autonomia

Neste quesito, os entrevistados tiveram opiniões bem divididas, uma parte assegurando que tem autonomia para o trabalho e que, por isso, tem facilidade em desenvolver suas características de liderança, porém uma outra parte dos entrevistados afirma ter pouca ou quase nenhuma autonomia. Aqui o destaque é o ambiente de trabalho. Cada um respondia conforme sua visão do ambiente em que está inserido, além da falta de compreensão da diferença entre autonomia e legalidade. Geralmente, quem negava a autonomia do professor se justificava com as ordens impostas por leis, regulamentos, normas e resoluções, sob as quais deveria desenvolver seu trabalho e sentia “engessado” por esses documentos.

O Professor G fala sobre autonomia, mas seus exemplos não coadunam com a realidade do termo. Na verdade, quando fala sobre a autonomia aponta para os lados e para as ajudas que recebem, não compreendendo efetivamente o que seja ter autonomia de trabalho e de condução de sua turma de estudo. Ele afirmou que

Eu tenho autonomia, aqui eu tenho. Isso é um ponto muito favorável aqui do Major, a gente tem autonomia pra trabalhar e a supervisora, a coordenação, a direção, eles estão sempre junto com a gente, eles estão apoiando a gente, então isso é... motiva a gente, né? A ser um líder dentro da instituição.

O Professor J falou sobre autonomia citando as legislações, afirmando que elas são como amarras, ainda que benéficas, mas que reduzem a liberdade de ação do professor. Então argumenta

[...] algumas, às vezes tira a autonomia, da gente fazer um trabalho um pouco melhor, né? [...] Então há certas regulamentações que quem obviamente pensou no positivo, mas quando a gente vai pra prática, pra sala de aula com aluno, né? Com a família, às vezes, no caso de diretor da escola, é... não acontece da forma como se espera pela lei, né? A gente tem os conflitos aí da lei com a realidade, né?

4.2.3 Ação democrática

Outro termo categorizado a partir da análise das falas dos entrevistados é a ação democrática, divergindo em conceitos, mas não em sentido prático. Esse termo se repetiu, tanto ao tratar sobre a estrutura e o ambiente escolar, como ao responder sobre como a liderança pode beneficiar sua escola, questão que será comentada a seguir.

A Supervisora Pedagógica E mostra que a ação conjunta, compartilhada podem ocorrer dentro da escola pública, mas falta proatividade de muitos professores. Então, ela observa que o comodismo e a inércia desses profissionais que “nunca estão dispostos a nada” se traduzem em desculpas prontas, como impedimentos burocráticos, físicos ou legais, enquanto o que falta mesmo, segundo ela, é o interesse pela participação efetiva, pela inclusão, pelo inter-relacionamento com vista a alcançar resultados benéficos a todos e de forma espontânea, sendo um campo fértil ao desenvolvimento de um curso de liderança que proponha a ação democrática. Ela afirma que

[...] você não é podado aqui na escola, tudo, qualquer pessoa que chegar aqui e falar: Ana, vamos fazer uma gincana? Vamos. Vamos fazer um teatro? Vamos. Vamos fazer uma dança? Vamos. E a gente apoia, então quando eu escutei eu fiquei quieta, por quê? Porque é, eu penso que você tem que ser proativo pro aluno ser também, você tem que manifestar, por exemplo, vai ter a Festa Junina dia 30, pergunta quantos professores vieram atrás da gente falar que que vocês estão precisando pra festa junina? Eu conto em uma mão.

O Vice-diretor B complementa a informação alegando que o trabalho dos professores é facilitado pelos seus superiores, mas que a atitude de agir é individual. Então, na sua visão o ambiente da escola é favorável, porém a produção de resultados ainda não está satisfatória, conforme explica sobre sua ação de gestor

Eu acho que parte muito da vontade do professor exercer essa liderança. Eles têm condições de chamar outros e buscar o trabalho em equipe, mas não têm essa iniciativa. E eu procuro dar liberdade total pros professores fazer o trabalho deles, apoio sempre que me pedem qualquer tipo de recurso que esteja ao nosso alcance, eu forneço, estrutura, material, qualquer coisa. Justamente pra eles estarem preparados pra isso.

Nessas observações, o entendimento razoável do pesquisador é que falta um meio de gerir as capacidades individuais e canalizar todas as ações para que tenham junção da tarefa do

outro para o bem comum. Neste sentido, a fala da Secretária L traduz de maneira simples a necessidade de um curso que proporcione o entendimento de uma liderança que facilite a gestão democrática no seio da escola. Ela afirmou: “Às vezes você quer fazer alguma coisa, não tem ideia, quer fazer outra coisa, não pode, né? Porque muita coisa que quer fazer, mas não pode, né? O Estado não deixa, né? Mas sempre tem um que aponta um caminho que agrada a todos e ao Estado”.

A realidade da escola pública, em sua estrutura física e instrumental, pode ser semelhante dentro de cada Estado da Federação, mas o clima organizacional certamente é diferente porque depende das ações das pessoas que carregam concepções de estilos de liderança divergentes. E a resposta para a equidade das atitudes virá por meio de uma formação complementar que aponte o caminho a seguir. Dessa forma, está claro que a implementação da gestão democrática passa por uma orientação coerente e segura que fomenta as ações conjuntas, compartilhadas, para que os objetivos comuns sejam alcançados. Logo, um curso seria uma direção especial para nortear, ainda que de maneira genérica, as atitudes dos gestores, supervisores, professores e técnicos administrativos para que possam influenciar aos demais e mudar para melhor o clima organizacional em benefícios de todos.

4.3 Benefícios da liderança à escola

A terceira indagação feita aos entrevistados buscou extrair a visão deles sobre os benefícios que um curso de formação de líderes poderia oferecer ao ambiente de trabalho escolar, a qual todos opinaram favoravelmente. O sentimento inicial expresso pela opinião deles aparentou ser uma medida de autopreservação: primeiro, para suprir a ausência do tema nos cursos de formação; e, segundo, pela percepção particular surpresa de que não conheciam o tema, embora exercessem liderança baseada em seus próprios conceitos e entendimentos. Então, os participantes veem a possibilidade de crescer como líder a partir do desenvolvimento do próprio potencial, por meio de orientações que os conduzirão a um aprendizado significativo, pelo conhecimento dos conceitos e das ações dos líderes em cada estilo de liderança, além de vivenciar experiências práticas, por meio de exercícios pré-preparados imitando o dia a dia da escola para proporcionar a contração de estratégias imprescindíveis para quem deseja desenvolver-se na liderança. Os dados levantados a partir desse questionamento foram distribuídos em três categorias, conforme os resultados que estão descritos a seguir na Figura 8.

Figura 8 – Benefícios de um curso de liderança ao ambiente escolar



Fonte: Elaborada pelos autores (2022).

4.3.1 Protagonismo cultural

As análises das falas dos entrevistados permitem afirmar que a grande maioria acredita na ascendência cultural advinda de um curso de liderança como benefício desejado por todos. Nota-se que, na visão dos participantes, um curso de liderança é um meio de investir no desenvolvimento, não só dos professores, como também dos alunos. Então, isso se constitui em uma boa estratégia para aumentar a qualidade do inter-relacionamento e na ambiência saudável no seio escolar.

Essa observação pode ser percebida na explicação do Professor H, que disse:

[...] na questão de liderança hoje quando eu falo do índice de investir nos alunos, trabalhar com os alunos, porque tem que ser um processo de conscientização, não adianta você querer ensinar aos jovens, se ele não tiver a consciência de que aquilo é importante para ele, ele tem que começar a sentir que aquilo faça a diferença. Então depende de um processo de amadurecimento e não só do professor, mas ele também tem que tentar como um bom líder, passar essa transferência de... tentar fazer com que o aluno dele amadureça também, se desperte.

O Professor G tem a mesma visão e cita a necessidade de fazer o liderado se tornar líder, ou seja, ser protagonista da sua aprendizagem para ser capaz de superar os desafios externos à escola. Ele afirma que

[...] Olha, eu acho que um curso sobre liderança pode beneficiar de diversas maneiras, né? Na medida em que, por exemplo, você tem um bom líder, ele consegue levar essa questão, por exemplo, pro aluno, a de ser o protagonista do processo de ensino aprendizagem, isso já é um benefício muito grande. [...] se você cria uma cultura de liderança, de desenvolvimento, de ajuda ao companheiro, de trabalho em equipe, o crescimento é de todos. [...] veja quantos benefícios [...] Assim de trabalhar em

conjunto, liderar um projeto, liderar uma escola, liderar, né? Uma equipe de professores, é... liderar os alunos, mas assim, não como, não exercendo o poder, né?

Outra observação relevante foi dada pelo Professor E que acredita ser um curso para formação de líderes um excelente benefício à escola porque ajudaria aos alunos a construírem seus próprios conceitos do bem a ser praticado e o mal a ser evitado. Segundo suas conclusões, o indivíduo pode aprender observando exemplos de muitos durante sua vida, mas a segurança é maior em ser educado por meio de um curso de formação que indica os conceitos de uma liderança sadia, dirigida para o caminho correto. As observações particulares podem levar o indivíduo a escolher o caminho da liderança para o mal, pelo mal exemplo. Por isso, a disponibilização de um curso que ensina com exemplos e ações práticas capazes de gerarem mudanças de atitudes será de benefícios imensuráveis à escola. Então afirmou

[...] eu falo para os alunos, se eu empenho um pouco do meu tempo hoje, lá na frente eu vou colher, e eu não preciso me empenhar tanto depois, então eu posso tá mais sossegado numa profissão legal, você entendeu? Então assim, isso você vê que mexe muito com eles, quando você mexe com esse conteúdo social em vez do teórico. E aí eu acho que isso seria eu tentar usar a liderança pra puxar pra um caminho que eles estão indo tudo torto, e aí você tenta agregar né, dando exemplos de pessoas que conseguiram vencer, e um dos exemplos sou eu, que sou filho de ex-presidiário, então assim, eu mostro a infância que eu tive, como que foi, pra conseguir chegar onde eu cheguei, e assim, você vê que eles, que mexe muito com eles essa parte, você vê que eles se tocam muito.

O conteúdo das falas acima está em acordo com o propósito principal dessa proposta de curso de formação de líderes no ensino básico, sendo possível delimitar para a liderança transformacional, que trabalha diretamente com as questões de mudanças a partir de uma decisão compartilhada sobre opiniões divergentes, beneficiando a todos. Em complemento a este estilo de liderança mais participativa está a visão que desvia o olhar do topo, daquele líder visto como capaz de ser o senhor de todas as atitudes a serem adotadas, um herói na concepção dos liderados, pois ele resolve tudo, ele sabe tudo, ele tem a resposta para tudo, porém, neste novo olhar, o comportamento, as respostas e as ações vêm da contribuição de todos, uma vez que a dominação concentra na visão pós-heroica em que as decisões são frutos do entendimento comum e favorável a maioria.

4.3.2 Responsabilidade social

As respostas, principalmente, dos diretores e supervisores, não ficaram presas aos benefícios que a liderança possa proporcionar à escola, mas agregaram informações relevantes,

as quais cabem reflexões justas, porque trabalham a questão de liderar para o sucesso, para o bem-estar, para alcançar respaldo na sociedade.

Sabe-se que as escolas públicas respondem às instituições superiores, assim, o estudo sobre a liderança não pode conduzir o indivíduo a práticas desprovidas de controle, orientação e regras, porque do contrário não seria autonomia e liberdade, mas libertinagem. Logo, espera-se que a formação de líderes na escola seja capaz de apontar-lhes o caminho do dever e da responsabilidade social para serem guias eficazes.

Neste sentido, o Diretor A explica que ter responsabilidade deve ser algo natural, mas quando se trata da coisa pública em que suas atitudes alcançam outras pessoas, a firmeza das ações deve ser maior, principalmente com respeito às normas

Os professores têm essa liberdade de prepararem a aula, de ministrarem suas aulas, é... dentro do planejamento deles, e aí a gente tem percebido que eles têm correspondido, é... eu sempre falo o seguinte: é... que a responsabilidade é de cada um, mas essa responsabilidade ela tem que estar sendo assim, centralizada também na questão do... de cumprimento de normas e deveres, então o professor, ele pode trabalhar os diferentes, é... temas, ou diferentes tipos de aula, metodologias... mas ele tem que, primeiro, é... estar baseado numa orientação da Secretaria de Estado da Educação. Nós temos aí o cumprimento do currículo, né? Daquilo que a Secretaria, é... daquilo que o próprio MEC [...] Cumprir uma orientação da Secretaria ou do MEC, é... ter uma espinha dorsal, no meu entendimento como gestor, isso não é engessamento, isso daí é uma orientação que nós precisamos de uma referência, né? Porque se não fica tudo solto, e nós temos que ter uma diretriz, um norte, né?

Em uma resposta muito franca sobre os benefícios à escola advindas da criação de um curso de formação de líderes na educação básica, a Supervisora Pedagógica D disse

Eu acho que pode sim, mas se for pelo método tradicional, só de conceito, eu acredito que não, agora se colocasse situações que são vivenciadas e como eles podem trabalhar, qual postura pode ter frente a algumas situações, sim. [...] Questões práticas, porque documentos a gente tem, né? O nosso currículo é de excelência, BNCC é, mas é o que eu tô falando, a gente mesmo tendo professores que estudam pra tarefa fazendo as suas aulas, planejamento, é, a gente tem um número muito restrito daqueles que se aprofundam realmente. Falta responsabilidade com o outro e com o todo. Responsabilidade social mesmo.

As observações da Supervisora Pedagógica D foram consideradas na formação do Guia de Estudo do curso de formação de líderes criado, após e a partir das análises dessas informações.

4.3.3 Habilidade técnica

Outro benefício que um curso de liderança proporcionará à escola é o desenvolvimento do potencial latente existente nas pessoas pela aquisição de habilidades técnicas que agregarão condições de melhor desempenho na resolução de conflitos ajudando-se mutuamente.

Nesse sentido, o Vice-diretor B acredita que um curso de formação de líderes deve ser implantado com urgência no ensino básico público, justamente como modo de suprir a carência de habilidades técnicas necessárias em diversas situações. Ele afirma, por exemplo, que há falta de preparação para o exercício de liderança na assunção a diversos cargos, como o que ele mesmo desempenha:

Eu acho importante um curso, que nem, eu não fui preparado pra tá no cargo que eu tô de liderança. Eu fui absorvendo o que eu pegava dos líderes que eu tive, dos meus chefes, então eu acho importante ter esse curso, e eu acho que os professores que participarem de um curso desse, eles vão ter uma noção um pouco maior de... do que a gente passa aqui, né? De quando a gente fala não, do porquê que é ou não, sempre às vezes tem alguma coisa, e eu acho que seria importante, porque a gente não tem esse preparo, né? Eu acho que até agora estamos sobrevivendo no exercício de cargos de liderança porque tem... é uma coisa meio inata nas pessoas, e... que nem no meu caso, eu fui absorvendo do pessoal que eu já tive como chefe, como líderes, como superiores, mas seria muito bom um curso porque beneficiaria a todos que participassem dele.

O Professor J acredita que um curso de liderança irá beneficiar a escola que, atualmente, se recente com a falta de ação formativa específica nesta área. Ele caracterizou a iniciativa desta pesquisa como fundamental para o aperfeiçoamento dos líderes efetivos, diretores, supervisores e professores. Assim, ele respondeu a indagação

Com certeza. Um curso desse seria fundamental, né? Até pra gente aprender um pouco mais e auxiliar, talvez, até nas nossas dificuldades, né? Porque a escola, né? O gestor, os professores, tem que ser líderes, né? Diante dos alunos, diante das turmas, no caso do diretor, diante de toda uma multidão, uma diversidade de alunos, né? Então se a gente tivesse uma capacitação técnica com certeza seria, poderia contribuir sem dúvida nenhuma, beneficiando demais a escola. *E acrescentou:* [...] Ter novas orientações, novas capacitações, nesse sentido, né? De, é... nos capacitarmos mesmo, né? Tecnicamente, junto da liderança, o que é ser líder, né? E aí não importa, né? Se é uma teoria que está sendo superada, é uma nova chegando, eu acho que elas agregariam, né? É a expectativa que a gente tem, que ela vai agregar.

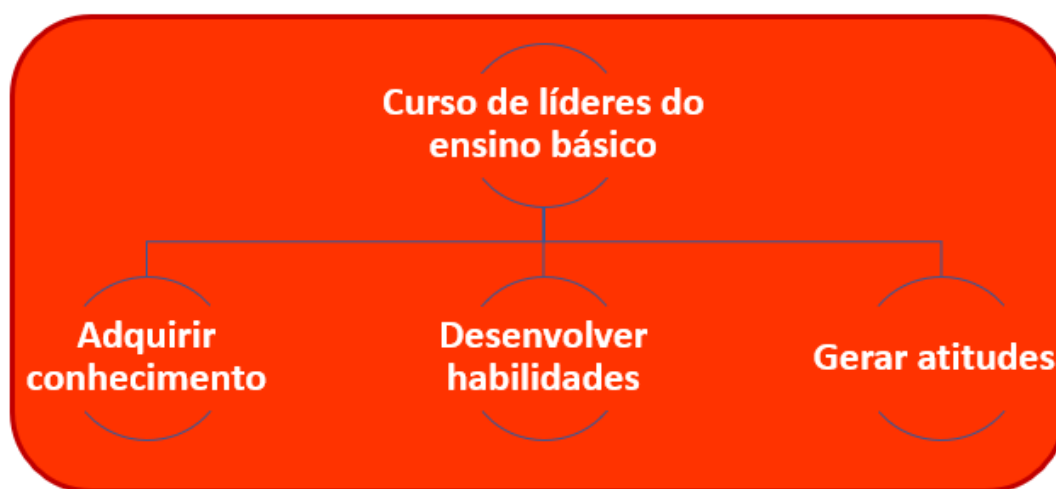
Está clara a necessidade da criação de um curso de formação de líderes no ensino básico. A escola será beneficiada em diversos aspectos porque os docentes serão aperfeiçoados e os discentes, em breve, poderão ter a mesma formação que contribuirá para que as decisões futuras sejam com entendimento prático. Portanto, a implementação de um curso terá a abrangência à toda a ambiência escolar, seja entre o colégio estudantil, seja entre o corpo docente.

4.4 Curso para formação de líderes do ensino básico

O último questionamento explorou a participação dos entrevistados em algum curso de formação de líderes, principalmente na ambiência escolar. Não houve surpresa, já era esperado que nenhum deles tivesse participado de um curso promovido pela escola ou órgão superior. Os que frequentaram algum curso dessa natureza não o realizou pelo Ministério da Educação, nem por intermédio dele, mas de forma voluntária e extraescolar. Isso demonstra uma lacuna pouco explorada na ação prática, embora essa demanda tenha sido denunciada por Lück (2014) em um de seus cadernos da série de gestão, no qual tratou da liderança em gestão escolar.

Os itens categorizados a partir das falas dos entrevistados sobre a oferta de um curso profissional para formação de líderes no ensino básico foram: “adquirir conhecimento”, “desenvolver habilidades” e “gerar atitudes”. Os resultados estão descritos a seguir, conforme a Figura 9.

Figura 9 – Participação em curso de liderança franqueado pela escola ou órgão superior



Fonte: Elaborada pelos autores (2022).

4.4.1 Adquirir conhecimento

Os entrevistados demonstraram ter conhecimentos advindos de experiências práticas, no entanto, essa situação deixa vulnerável a escola, haja vista que a vivência dos docentes difere uns dos outros. Por isso, somente um curso pode ser o norteador de rumos pelo saber adquirido por meio de um guia de estudos previamente preparado para suprir as necessidades basilares da liderança na escola.

Ao ser entrevistado, o Diretor A afirmou ter feito cursos *on-line* de gestão para o cargo que ocupa na direção da escola a fim de atender as demandas administrativas, mas o campo da liderança de pessoas não lhe foi oferecido. Então, ele lembrou que os alunos olham para o corpo docente como seus guias em todos os sentidos e esperam deles uma coordenação coerente e justa, um controle e uma direção sábia. Neste sentido, ele sugeriu que não somente deveria ser implementado um curso de liderança, como também que esse conhecimento fosse extensivo a todos, para que os liderados soubessem o que realmente poderiam cobrar de seus mentores e guias. Parte de sua fala deixa clara essa informação relevante na pesquisa: “[...] Então eles não têm essa visão, vamos dizer assim, de que o anseio deles tem que ser encaminhado através dos seus representantes, eles querem que resolva no dia a dia, na individualidade”.

O Professor D, como outros, cita que a busca pela aquisição de conhecimentos sobre gestão e liderança o impulsionou a realização de cursos fora do ambiente escolar, mas um curso específico seria mais bem valorizado e importante para atender as demandas internas, como disse

Fiz a parte, eu paguei, e corri atrás porque eu precisava, percebi que eu tava precisando desenvolver esse lado meu, né, mas assim, pela escola, assim, curso formado não, mas por exemplo, tive a Ana Maria, que foi diretora do Anglo, que hoje é supervisora, ela pra mim foi um curso assim, absurdo, porque eu trabalhei com ela no Anglo muito tempo e aqui ela é minha supervisora, então assim eu aprendo muito com ela a liderança, ela é uma líder fora do comum, então assim, nisso sim, pegando experiência, juntando com pessoas que tem, tentando aprender, agora a questão da instituição oferecer um curso [...].

Em complemento, também respondendo se já havia feito cursos de liderança, o Professor I não somente afirmou que não realizou, como também falou sobre a importância de um curso dessa magnitude ser disponibilizado aos professores. Ele afirmou

Não fiz, mas eu vejo isso daí, como é importante, porque, é... vamos supor, se a pessoa tá na liderança e só ela que sabe, só ela que tem o conhecimento, que coisa..., ela não dá oportunidade pros outros, né? Esse curso é de importância urgente para todos, pois trata de desenvolver a capacidade mental para uma atitude mais madura no tratamento de um para com o outro.

Está claro que os líderes naturais, quais sejam, gestores e professores estão ávidos por uma orientação coerente e significativa, que atenda a realidade enfrentada diariamente sem as armas da compreensão segura. Logo, a necessidade deles está sendo atendida por meio deste trabalho, mesmo que não seja tão abrangente, mas será um embrião com possibilidades de alcances maiores e mais significativos em trabalhos posteriores.

4.4.2 Desenvolver habilidades

Outro ponto de destaque lembrado pelos entrevistados ao responderem que não tinham participado de cursos de liderança promovidos pela escola foi a necessidade de desenvolver habilidades pertinentes a gestão de pessoa e relacionamento de subordinação de um para com o outro.

O Vice-diretor C cita que na formação superior são apresentadas algumas informações sobre liderança, mas que elas não correspondem ao desenvolvimento de habilidades necessárias à atividade da docência escolar. Ele disse: “Deixa eu ver... a gente tinha uns conteúdos normais e tinha a parte de didática, em que puxava um pouquinho sim, mas especificamente de liderança não, a parte didática sim. Eu acho que envolve, né? Tinha uma matéria que é a didática”.

Então, sentido a necessidade de um curso de formação de líderes, afirma

[...] às vezes falta mesmo, a gente reclama do aluno, né? Ah, o aluno não sei o que, mas será que o professor tá fazendo aquele papel, é... correto? Se ele não habilidade para tratar com aquilo, não sabe, apenas pensa que sabe. Eu acho que esse, essa orientação de liderança ia melhorar a qualidade das aulas, com certeza, ia fazer com que o aluno tivesse um, uma, como é que fala? Uma responsabilidade maior, ele vê como é que o professor ou até os... não só professores, né? Os funcionários precisam de uma orientação na parte de liderança, porque um funcionário cobrar de um aluno, assim, de uma maneira, ele tem um retorno agressivo, eu já vi isso, e se ele cobrar de uma maneira correta, igual eu falei no começo, de o aluno entender o porquê que tá cobrando aquilo, ah o retorno é bem melhor, eu acho que está dentro dessa parte de liderança.

Por fim, o Professor H, que também não participou de nenhum curso, acredita que um professor mais experiente pode ensinar aos menos experimentados, mas aponta para a dificuldade de selecionar os que possuem experiências para tratar de assuntos de sua vivência a fim de ajudar a outros, segundo ele, os experientes não têm disponibilidade para essa tarefa, e acrescenta que a maior falta é de atividades práticas. Ele expressou assim seus anseios

Na parte dos professores, é uma parte complicada, essa parte de gestão, é um caso que tem que ser estudado e falando da parte prática, é um processo de amadurecimento, de desenvolver suas habilidades a partir das experiências de outros, pra começar, pode ser com palestras, teria de tentar achar bons professores que já... relatando experiências de como que foi feito, né? Como que eles conseguiram êxito. Como que conseguiram mudar uma situação complicada. Seria muito bom, eu acho que a escola também tende a ganhar com isso, de conseguir boas... uma conscientização, né? Bons palestrantes, que leva o professor a refletir, porque a função de um líder, como professor, tem dia que você sai frustrado da aula, como que eu posso fazer para melhorar?

Ressalta-se que todos necessitam de treinamento, mas que não se deve treinar algo sem que, primeiro, seja comprovada a sua efetividade. Portanto, neste estudo, cada etapa está sendo testada para encaminhar aos profissionais da educação um Guia de Estudos com ferramentas apropriadas para um treinamento consolidado e responsável.

4.4.3 Gerar atitudes

A busca pelo resultado satisfatório somente termina quando as atitudes passam a corresponder aos anseios provenientes à pesquisa. Desse modo, as falas dos entrevistados demonstraram que a maioria deles concorda com a possibilidade de tornar-se líder a partir de orientação e estudos conduzidos que trabalhem o desenvolvimento da liderança dentro da educação básica, produzindo maior iniciativa, relacionamento saudável e vontade de mudar as práticas atuais.

Para o Vice-diretor B, um curso o fará descobrir suas próprias potencialidades e aperfeiçoá-las, conforme disse

Eu acho legal que mais pessoas sejam capacitadas, acho importante que desenvolvam o que tem de melhor. Até pra descarregar um pouco de cima de mim, né? Se elas colocarem em prática o que aprenderem, serão atitudes que resultarão em descentralização, aliviando a carga um dos outros, que hoje centraliza tudo assim. Então acho que a gente podendo fazer, eu acho interessante, porque eu não vejo isso como alguém passando por cima do outro, assim não. Eu acho que é bem-vindo isso aí.

No mesmo sentido, a Professora E tratou a questão para rebater argumentos de falta de liberdade, mostrando que não há impedimento para aqueles que têm atitudes. Ela sugere que cada situação configura uma oportunidade para esse desenvolvimento, mas que a inércia de muitos os impede de serem mais protagonistas dos fatos. Ela disse que convidou outra colega para apresentar um curso de liderança e tentar reverter a situação dentro das escolas, mas encontrou muita resistência de outros colegas de profissão que as desmotivaram.

[...] vamos fazer um curso de liderança pra ensinar esse pessoal a ser mais proativo, sair do... dessa mesmice, fazer alguma coisa e tal, aí vamos, daí a gente até contratou um cara, ele deu um curso aqui um ano inteiro, perfeito [...], eu adorei. Um bando falou: ‘nossa que bobeira, vim aqui para escutar isso.’ Desanima. Então, assim, é muito relativo. Quem quer trabalhar, trabalha. Quem não quer faz o mínimo. Ou o curso gera atitude nesse povo, ou não será de valor nenhum, falo por experiência. [...] E tem aqueles que participa e aqueles que só espera a hora acabar, entendeu? Ou seja, não vive, não, vive, né? Ele não curte a vida, ele tá vivendo, mas isso aí é opção pessoal, entendeu? Tem gente que quer passar pela vida a passeio, tem gente que quer fazer diferença.

Nitidamente, o processo de apresentar um curso que desperte os profissionais da educação a descobrirem as suas próprias potencialidades e a buscarem o aperfeiçoamento não é tarefa fácil, nem comum, mas configuram oportunidades para esse desenvolvimento humano e colaborativo, por isso é um caminho que merece ser observado e praticado.

5 PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO

É pré-requisito do Programa de Mestrado Profissional em Gestão, Planejamento e Ensino, a idealização e a construção de um Produto Técnico-Tecnológico (PTT), por meio do desenvolvimento de pesquisas aplicadas, elaboração de projetos, produtos e portfólios que sejam compatíveis com a inovação científica no campo da gestão de instituições educacionais. (REGIMENTO; 2017, p. 07). Desse modo, este trabalho se desenvolveu, desde as pesquisas iniciais na formação do referencial teórico, sob a hipótese de que a liderança transformacional, capaz de imprimir mudanças efetivas, aliadas a visão de dominação pós-heroica seriam norteadoras e facilitadoras da gestão democrática pela exigência explícita na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional n.º 9394/1996 da implementação da gestão democrática no ensino público no Brasil.

Nesse sentido, havia a necessidade de se conhecer a realidade do tema de liderança dentro da ambiência escolar para propor um curso de qualificação profissional que respondesse, com efetividade, aos anseios do público interno. Então, iniciou-se uma investigação dentro de uma Instituição de Ensino Básico, por meio da pesquisa exploratória, com uma palestra inicial dirigida ao corpo docente e a realização de entrevistas semiestruturadas com gestores, supervisores, professores e técnicos-administrativos. Dessa primeira inquirição foram levantados dados e subsídios para a confecção de um Guia de Estudo norteador dos conceitos e práticas da liderança voltados aos anseios dos entrevistados.

No Guia de Estudo buscou-se atender aos resultados das análises de dados que apresentaram significativa escassez de preparação formal em liderança dos atores principais, líderes efetivos que ocupam cargos e posições de responsabilidade sobre pessoas na organização escolar, fazendo com que a pesquisa tivesse significado muito importante pela necessidade de construção de um instrumento norteador dos seus atos que resultasse no modo de fazer e agir dos envolvidos até alcançar e beneficiar a todos.

Neste ponto, coube uma segunda consideração sobre a aplicabilidade do Produto Educacional produzido, o qual foi apresentado em palestra aberta a cinquenta (50) profissionais e distribuídos no formato PDF pela coordenação a todos os docentes e ao corpo administrativo da escola pesquisada. A intencionalidade desse ato resultou no empenho de vários participantes em ler e fazer os exercícios, dos quais, oito (08) deles, por meio de entrevistas semiestruturadas, apresentaram suas percepções positivas sobre o Guia de Estudo e a efetividade dele como um Curso de Formação de Líderes no Ensino Básico.

5.1 Descrição do Produto

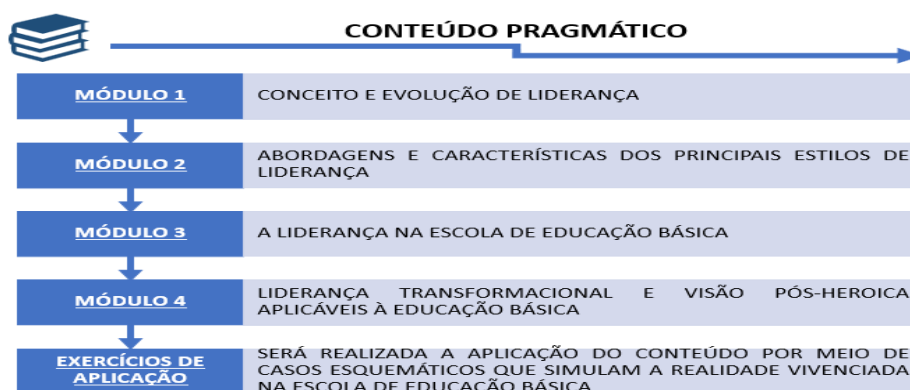
Um Guia de Estudo elaborado em linguagem clara e objetiva, consistindo em um curso de qualificação profissional para formação de líderes na educação básica, constituído por módulos que apresentam, ao final de cada um deles, exercícios de aprendizagem com intuito de proporcionar a aplicação do conhecimento teórico na realidade prática do educando.

- O primeiro módulo traz o conceito evolutivo de liderança a fim de situar o leitor no contexto do tema e despertar nele o desejo de se aprofundar neste conhecimento;
- O segundo, descreve as abordagens e características dos principais estilos de liderança para que o estudante possa avaliar seus próprios conceitos de liderança e aperfeiçoá-los;
- O terceiro, apresenta a liderança na escola de educação básica com a finalidade de mostrar aos profissionais da educação a realidade atual e a exigência prevista em Lei, para dar uma resposta mais próxima dos anseios de todos; e
- O quarto e último módulo trabalha a liderança transformacional e a visão pós-heroica aplicáveis a educação básica com vistas a mostrar as principais características e sugerir sua aplicabilidade por ser as que coadunam com a realidade atual da liderança na escola.

No final, são apresentados os exercícios de aprendizagem com uma abordagem baseada em problemas pela simulação de casos da vida real contemplados dentro de uma escola pública. Dessa forma, os estudantes avaliam as situações apresentadas e propõem soluções que reflitam as ações deles, baseadas em constructos da liderança transformacional e da visão pós-heroica.

O Curso de Formação de Líderes foi organizado quatro (04) módulos descritivos e uma (01) seção voltada aos exercícios de aplicação, conforme a figura 10, a seguir.

Figura 10 - Conteúdo Pragmático



Fonte: Elaborada pelos autores (2022).

5.1.1 Módulo I – Conceituando liderança ao longo do tempo

A construção deste primeiro módulo iniciou-se tratando a liderança como ação, independentemente dos conceitos. No entanto, evitando generalização, apropriou-se de uma definição padrão de liderança dado por Kouzes e Posner (1997): “A liderança é a arte de mobilizar os outros para que queiram lutar por aspirações compartilhadas”.

Embora a liderança ainda não estivesse conceituada efetivamente, a existência e a observação sobre ela ultrapassam a 3 mil anos. Desse modo, um recorte nos estudos foi necessário, tomando os conceitos de liderança a contar do início do século XX. A partir daí as definições foram sendo apresentadas ao longo do tempo relativo aos diversos padrões de cooperação, comando ou direção. Assim, cada período ressaltou um tipo de líder cujas ações e comportamentos atribuíram-no conceitos advindos daquele estilo de liderança.

As principais teorias e abordagens sobre liderança caracterizadas em um quadro evolutivo apresentado por Pedruzzi Júnior *et al.* (2016) foram: teoria dos traços (início do século XX), comportamental (1955), transacional (1978), situacional (1986) e transformacional (1990). A partir da apresentação da evolução de estilos de liderança, buscou-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, fazendo menção da liderança transformacional aliada com a visão de dominação pós-heroica como facilitadora da gestão democrática na educação básica.

Ao final, foi proposto um exercício de aprendizagem com a finalidade de absorção do conteúdo da matéria estudada neste módulo. A questão trouxe a oportunidade ao estudante de expor à sua maneira de enxergar os diversos estilos de liderança conceituados ao longo dos anos.

5.1.2 Módulo II – Abordagens e características dos principais estilos de liderança

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 para a Transformacional.

Desse modo, foi apresentada a Teoria dos Traços que trabalha a Abordagem da Personalidade, destacando a importância do estudo, inicialmente nas fábricas e indústrias, período conhecido como dos modelos produtivos (RIBEIRO, 1938), para depois tratá-la em pesquisa acadêmica. Nessa abordagem estava em primeiro plano as características pessoais dos

líderes inatos, como perseverança, motivação, habilidade de comunicação, determinação, maturidade social e psicológica, autoconfiança e empreendedorismo (LÜCK, 2014).

Posteriormente, tratou-se da Teoria das Habilidades ou Estilos de Liderança com a Abordagem Comportamental que envolve os conceitos de comportamento autocrático, democrático e *laissez-faire* (LEWIN *et al.*, 1939). Entender a teoria das habilidades é fundamental para compreender os atos das pessoas que podem ser centralizadores, se autocrático; e compatíveis com atitudes de responsabilidade compartilhada, quando democrático. O estilo mais liberal, segundo Lück (2014) é ineficaz para a organização escolar que detém responsabilidade social, fato não observado neste comportamento.

Outro conceito de liderança estudado foi a Teoria de Liderança Gerencial - Abordagem Transacional que se desenvolve a partir do relacionamento entre as pessoas tendo um fator motivador, a recompensa. Para Bass e Avolio (1994) “[...] Todo mundo tem um preço exigido por sua motivação a trabalhar”. Por esse tipo de liderança aparecem as metas e objetivos a serem atingidos pelas pessoas e empresas.

Na sequência foi apresentada a Teoria Situacional – Abordagem Contingencial que trata do indivíduo em relação ao meio e a reação transmitida em cada situação. Hansey e Blanchard (1986) apresentam um quadro com uma parábola em função do comportamento orientado para o relacionamento em relação ao comportamento orientado para a tarefa, em que as duas ações são requeridas para obtenção do melhor resultado. Assim, o ambiente, o clima organizacional e a natureza do trabalho interferem nos resultados dos níveis de prontidão dos subordinados. O último conceito de liderança apresentado foi a Teoria de Liderança Transformacional - Abordagem Transformacional que tem sua ação motriz centrada no inter-relacionamento com vistas a proporcionar mudanças por meio de ajuda mútua entre líderes e liderados. Nesta abordagem as tomadas de decisão conjuntas, disseminadas e compartilhadas são condições irrevogáveis e ações essenciais para sua efetivação em Organizações Escolares (ECHERRI GARCÉS *et al.*, 2019).

Ao fechar os estudos foram listadas as principais características da liderança transformacional com objetivo de massificar, no instruendo, atitudes e comportamentos presentes nesta abordagem que facilitarão a implementação da gestão democrática na escola pública de ensino básico.

Por fim, o exercício de revisão de conteúdo tratou de exigir do instruendo a recapitulação das características dos diversos estilos de liderança para ficar claro que não são excludentes, mas complementares, por isso podem estar salientes na Liderança Transformacional destacada neste curso de qualificação de líderes do Ensino Básico.

5.1.3 Módulo III – A liderança na escola de educação básica

Neste módulo, o participante é levado a refletir sobre a importância da liderança na escola, oferecendo-lhe alto potencial de desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes de liderança na ambiência escolar que promovam o crescimento pessoal e profissional e as interações humanas necessárias à gestão e docência escolar.

O estudo apresentado neste módulo traduz em ação o anseio constitucional que projeta um cidadão completo na sua formação, conforme afirma o Art 205-CF “[...] visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”.

Na sequência, é apresentada a visão de Lück (2014) que trabalha a flexibilidade e adequação dos estilos de liderança como complementares para suprirem à dinâmica das interações humanas necessárias na ambiência escolar, porque cada uma tem benefícios complementares à ação democrática. Embora não contrapondo, mas delimitando a escolha de um modelo de liderança que busca mudança no comportamento interno da organização, Antonopoulou *et al.* (2021) sugerem 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”.

O fato central de qualquer mudança esperada está ligado a atuações conjuntas, participativas e na valorização de todos. Sobre isso Exner (2021, p. 110) afirmou

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.

A fim de dar um caminho para o desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes foi adaptado de Lück (2014) e disponibilizados dois quadros com princípios e ações práticas que facilitam o entendimento do instruendo e permitem que cada um faça sua reflexão pessoal e aja com tomada de decisão orientada pelos modelos disponibilizados como forma de treinamento.

Ao final do módulo, com vistas a extrair a percepção dos participantes do estudo sobre o teor de todo o conteúdo apresentado, um exercício de fixação propõe o aprimoramento do curso pela observação sobre os principais obstáculos encontrados pelos instruendo no desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes de liderança na ambiência escolar.

5.1.4 Módulo IV – A liderança transformacional e a visão pós-heroica como fatores facilitadores da gestão democrática na educação básica.

Este módulo trata da questão central do curso, pois o participante é conduzido a compreender a Liderança Transformacional como ferramenta de mudança aplicável na ambiência escolar e a dominação visão pós-heroica como a construção do equilíbrio a fim de facilitar a implementação da gestão democrática no ensino público.

A exigência legal da implementação da gestão democrática esbarra na falta de método para sua aplicação, pois não se encontra uma forma ou modelo disponível para se cumprir a meta 19 do PNE, e o ordenamento do inciso VIII, do Art. 3º da LDB/96 que requerem cumprimento com prazo decenal a vencer em 2024. Dessa forma, este módulo tenta facilitar o entendimento da medida legal e sugere caminhos para sua execução.

Do exposto, em primeiro lugar foi apresentada a Liderança Transformacional que tem características de promoção de mudanças no ambiente escolar, conforme expressa Oliveira (2019, p. 74):

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 [...].

Em seguida, este módulo ganha importância porque apresenta ao instruindo a visão heroica, naturalmente associada à Liderança Transformacional e sugere um ponto de inflexão como proposta de aplicação inovadora, a visão pós-heroica. Assim, a Liderança que tem sua vertente singular a operacionalizar as mudanças, porém advindas de ação que dependia diretamente do líder de quem se esperavam todas as condicionantes favoráveis, agora passa a ser focada no inter-relacionamento, com decisões compartilhadas, facilitando a implementação da gestão democrática. Cabe ressaltar que Sobral e Furtado (2019) apresentam desafios na implementação desse novo paradigma, principalmente a “[...] ausência de métodos ativos de ensino-aprendizagem”. Então, esse curso se torna um embrião dessa façanha a ser mais bem explorada ao longo dos próximos anos em cursos com pesquisas mais aprofundadas sobre o tema.

Na sequência, foi utilizado como método de reforço à aprendizagem um exercício de autoavaliação sobre o conteúdo estudado. Nele, está sendo cobrada a concordância ou não dos envolvidos sobre a promoção da gestão democrática pela Liderança Transformacional aliada a visão de dominação pós-heroica.

5.1.5 Aprendizagem baseada em problemas

Com intuito de facilitar a compreensão dos participantes, foram propostos exercícios de aplicação baseados em problemas reais vivenciados em sala de aula.

Sabe-se que 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 sempre 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, supervisores, professores e técnicos administrativos com vistas a condução da organização no clima de harmonia e interação social. Dessa forma, os estudantes deverão avaliar as situações e propor soluções que reflitam as ações deles, baseadas em constructos da liderança transformacional e da visão pós-heroica.

Por fim, foi apresentado um roteiro como sugestão de atuação passo a passo na aplicação dos conceitos aprendidos. São seis passos cuidadosamente elaborados para atender a todos os itens estudados. E, então, os três exercícios práticos de aplicação do conteúdo, contendo: 1) Conflito Professor x Aluno; 2) Conflito Direção Escolar x Pais; e 3) Conflito Direção x Professor.

5.2 Avaliação do Produto Técnico Tecnológico Desenvolvido

O Produto Educacional foi aplicado na mesma Instituição em que foi produzido, envolvendo oito (08) profissionais que se dispuseram a contribuir com a pesquisa. Os voluntários receberam o documento e tiveram duas semanas para ler e realizar os exercícios propostos, e para, posteriormente, participar de uma entrevista semiestruturada - momento em que responderam a duas perguntas previamente elaboradas com vistas a, primeiro, conhecer a percepção destes profissionais de educação sobre o curso de qualificação proposto e, segundo, ter a avaliação deles sobre a efetividade do Guia de Estudo como Curso de Qualificação Profissional na preparação de pessoas para exercerem a liderança na Escola de Educação Básica.

As respostas foram unânimes, com uma percepção positiva sobre o Curso de Qualificação Profissional para a formação de Líderes no Ensino Básico. Os entrevistados foram

claros ao falar da necessidade e da importância desse curso para enriquecer suas próprias experiências, bem como por habilidades aprendidas, atitudes desenvolvidas e valores adquiridos, os quais ultrapassam às características pessoais inatas.

Outra observação relevante apontou a assertividade dos exercícios práticos, pois conduzem os instruendos a desenvolver uma série de comportamentos específicos compatíveis com os aspectos da situação estudada, criando uma memória de inter-relacionamento e desenvolvendo atitudes críticas e reflexivas pela percepção de que devem atuar como agentes de mudança, porém com respeito a pessoa do seu liderado.

A seguir estão partes das principais respostas dos entrevistados e suas justificativas para as perguntas:

1. Qual a sua percepção sobre o curso de qualificação proposto?
2. Como o senhor(a) avalia a efetividade deste Guia de Estudo como Curso de Qualificação Profissional na preparação de pessoas para exercerem a liderança na Escola de Educação Básica?

O Diretor A, formado em História e Geografia, que atuou como professor por quase 35 anos, sendo 30 na rede pública, e por mais 3 anos na função de diretor, possui vasta experiência no trato com pessoal, sejam alunos, pais, funcionários, professores, entre outros, apresentou o seguinte parecer

1) Trabalho riquíssimo. Sobre meu ponto de vista, é trabalho muito rico, e muito interessante no sentido de que, é, ele é voltado para uma característica essencial que é a formação de liderança transformacional. É, dentro daquilo que pude ver ao longo da minha carreira profissional, dos meus, posso ser muito franco com o senhor, desses quase 35 anos trabalhando, é, na rede estadual, é a primeira vez que vejo um trabalho no sentido de que vai trabalhar na essência daquilo que se objetiva, né. Eu vejo que ele vai naquilo que realmente atende a minha pessoa, é, enquanto profissional, enquanto ser humano, porque ele trata de uma formação humanística na sua essência, porque o verdadeiro líder, no meu entendimento, é, ele precisa, não só vender o produto para seus liderados, no meu entendimento, ele não vai só passar as obrigações do dia a dia dos afazeres, mas ele tem que, é, passar também uma essência da sua vida no dia a dia, o que ele pensa, o que ele sente, o que ele almeja, o que ele filosofa e, eu posso falar pro senhor com muita tranquilidade, eu falo até porque é realmente um trabalho, no meu ponto de vista, é, inovador. Inovador que vai buscar a essência da situação vivida na escola de educação básica. Isso me agradou muito.

2) Esse guia, mais uma vez sob o meu ponto de vista, ele apresenta uma riqueza assim imensurável. Não estou falando aqui não pra agradar, para satisfazer o ego do senhor, mas eu vi, assim, as diferentes vertentes, as diferentes facetas do produto que o senhor criou, que está desenvolvendo. Eu vejo que é de uma riqueza imensurável, porque o seguinte, é, no mundo da educação, o qual eu vivenciei esses 35 anos na sala de aula e na gestão escolar também nesses últimos três anos, eu vejo que muitas vezes os produtos chegam na rede estadual eles não têm, é, em sua grande maioria, é, as essências necessárias, e também, é, focos diferenciados para poder o servidor, ele beber de diferentes fontes, mas esse acertou em cheio no que precisávamos. É um

instrumento que não te deixa preso a uma visão unilateral, pois apresenta diferentes análises de liderança, diferentes passos de liderança. Eu vejo que, ele dá a possibilidade para que o aluno, o educando, no caso aí ou o professor e o funcionário, para que ele também, se ele quiser conhecer mais, aprimorar além do que recebeu aqui, ele tem um norte a seguir. Eu posso dizer que é um produto inovador, de uma riqueza muito grande, excelente para preparação de líderes no ensino básico porque conduz à formação de maneira objetiva, e te deixa preparado para exercer suas responsabilidades frente aos liderados com tranquilidade. Eu gostei muito porque favorece a formação de um líder mais democrático, e assim, é uma situação riquíssima no sentido de abrangência às necessidades complementares à formação de professores e gestores. [...] eu acredito numa coisa que o trabalho é rico e a sua aceitação será unânime, porque realmente o trabalho ele leva a uma mudança de vida, uma mudança de vida enquanto pessoa, enquanto profissional.

O Vice-Diretor B é professor de educação física desde 2005, é vice-diretor na rede estadual há quase 3 anos, e atua como professor na rede municipal, da educação infantil ao ensino fundamental I, ou seja, do primeiro ao quinto ano. Possui outra graduação em *Design Instrucional* e pós-graduação em Educação Especial com ênfase em Deficiência Auditiva. Essas habilitações enriquecem a visão do profissional sobre sua percepção e avaliação da efetividade do Produto Educacional produzido como curso para formação de líderes na educação básica. Então, respondendo às questões supracitadas, ofereceu o seguinte parecer

1) [...] A minha percepção sobre o curso, primeiro é, eu acho que é um curso muito importante, porque a gente, ninguém está preparado para ser líder, né? A gente vai adquirindo esse conhecimento, essa competência, de acordo com a sua vivência no dia a dia, é, observando líderes que você teve, que você absorve coisas boas, tira coisas ruins e você vai tentando se guiar. Daí, você apresenta esse curso, que eu fiz nestes dias, e fui sendo conduzido a um saber que eu não tinha absolvido na prática. Até sabia, mas não tinha uma orientação segura, eu entendia que era por ali, entende? Então, eu acho que esse curso é, vou dizer aqui, mais do que importante, é, eu diria que é fundamental. Na minha percepção, esse curso foi um diferencial pra mim, porque abriu a minha cabeça para um monte coisa. Eu acho que seria fundamental a gente ter algo nesse sentido na capacitação mesmo. Acho que é uma coisa muito importante para o profissional em si. E todos deveriam ter acesso a ele.

2) Esse Guia de Estudo funcionou comigo, acredito que vai ser muito bom a todos que lerem e resolverem os exercícios dele. Eu creio que foi muito efetivo sim, porque os tópicos que ele abrangeu são coisas cotidianas, do nosso dia a dia assim, principalmente na parte dos exercícios finais que são fatos que acontecem no dia a dia, né? É, e o que mais a gente faz é mediar conflitos, principalmente, tanto de professor com aluno, tanto nosso com professor, nosso com os pais, professor com aluno, professor com o pai, então, eu acho que o guia está muito bem, está dando um norte, está servindo como uma bússola pra gente seguir. Eu acho que tá bem, tá bem efetivo sim na preparação de lideranças.

O Vice-Diretor C assumiu essa função em 2022, mas tem larga experiência na gestão por outras funções desempenhadas na administração da escola. Ele é professor de matemática, do ensino médio, desde 2005. Anteriormente, foi oficial do Exército Brasileiro. Sua vasta

experiência em funções de liderança o qualifica para apreciar de maneira a contribuir com o curso apresentado. O seu parecer foi

1) Minha percepção sobre o curso é que ele nos favorece demais. Eu percebi assim que ele veio suprir uma falta aqui. Esse curso vem dar mais importância para o trabalho do professor, né? e também dos gestores aqui da nossa escola, porque, de maneira geral, o objetivo que ele atinge é de capacitar mesmo, melhorar as características do líder, e é o que a gente precisa mesmo, porque os profissionais saindo lá da sua formação inicial, é, às vezes demora muito até ter essa capacidade líder assim, é, lapidada. E eu acho que esse curso vai acelerar esse processo, vai acelerar com certeza, ou seja nós já vamos ter profissionais mais novos, é, com uma capacidade bem melhor, sendo que, vamos pensar, sem esse curso, ou sem, é, estudos nessa área, eu acho que demoraria muito mais para que a pessoa chegasse no ponto lá, é, de capacidade de liderança satisfatório, porque demora, acho que normalmente é assim mesmo, né, só com a experiência que a gente vai melhorando a nossa capacidade. Eu acho que o curso vai dar aquele, ah, vai dar um impulso, vai trazer um resultado que eu demoraria muito mais tempo pra ter, com certeza. Eu gostei demais. Agora tem que achar um meio de implementar mesmo.

2) Sim. O guia, é, como todo curso, né, como toda preparação que a gente se propõe a fazer, eu achei o guia, ele é fantástico, porque ele vai instruindo e dando o respaldo, vai dando aquele norte, é, e a gente vai se preparando com uma orientação perfeita, e com uma orientação metódica crescente, é, como um roteiro. Eu acredito que esse guia é muito efetivo porque deixa a pessoa bem-preparada sim para ser um líder melhor, é, porque líder já somos.

Cabe, aqui, uma importante observação, pois neste ponto da entrevista, foi dada a oportunidade para que o entrevistado apresentasse qualquer sugestão para a melhoria do trabalho. Ele fez a seguinte observação

Então, eu vi que tem os pontos principais, né, já estão aí, já compõem o guia, mas eu achei interessante de uma experiência minha, é, poderia ter um questionário. Daquele tipo de questionário em que a pessoa vai respondendo sem saber que tem uma pontuação final, e depois, essas respostas dele se encaixam dentro de uma tabela com um resultado, quando, então são analisadas aquelas respostas para trazer melhoria ao aluno do curso. As respostas podem ser autoexplicativas, assim: olha, oh, você está nessa faixa aqui de pontuação, você tem que melhorar em determinado ponto. Se você está nessa faixa aqui, você já tá bom, mas, tá faltando, aqui não, aqui você já tá pronto, já tá excelente. Eu acho que um questionário é mais dinâmico, né? Este tipo de questionário e a gente até gosta de responder, porque eu vou responder aqui pra eu ver como é que eu me encaixo, como é que as minhas características estão, é, de acordo com esse estudo inicial. Poderia até ser um final, né. Eu acho que seria muito interessante. Porque nisso, eu acho que quem está fazendo o curso, depois vai saber, eu tenho que voltar e melhorar nisso aqui, determinado ponto, determinado, determinada característica ainda tem que melhorar um pouco.

Em resposta, analisou-se a proposta e sugestão do entrevistado, mas se concluiu que não seria importante a implementação dessa sugestão por algumas razões simples: primeiro, o curso está em fase de pesquisa inicial e não pode ser considerado como padrão na formação de líderes; segundo, o curso é aberto e norteador das atividades de liderança a serem desenvolvidas, mas

não centralizada em uma única vertente, embora aponte as características da Liderança Transformacional como aquela que responde melhor aos anseios de líderes na ambiência escolar; terceiro, a própria gestão democrática, que se busca com este curso, depende de interações com variáveis livres a serem encontradas no desenrolar das decisões; por último, um líder na visão pós-heróica desfaz a ideia de algo pronto, mas a busca pelo equilíbrio em ações compartilhadas.

A Supervisora D, professora do infantil há mais de 15 anos, que ocupa a função há 3 anos como integrante da equipe gestora da instituição, tem participado efetivamente de muitas decisões que envolveram atitudes e comportamentos diversificados. Com essa experiência, ela apresentou o seguinte parecer

1) O curso é bem completo e de fácil compreensão. Muito bom. Os exemplos dos diferentes tipos de liderança agregaram bastante, né? no conhecimento, porque a pessoa pode não ter um pendor para uma determinada característica de liderança, em um sentido, mas tem em outra. E mesmo que tudo no curso direciona para a Liderança Transformacional e a visão pós-heróica, ainda assim, como está dito lá, os diversos estilos não se excluem, mas se complementam. Então, é, orienta qual tipo de atitude que ela consegue né? Nesse sentido, tá atuando dentro do ambiente escolar. Eu acho que ficou bem claro todos os tópicos que foram trabalhados dentro do curso e as características também que foram colocadas em cada um deles, ficou muito claro. E quando a gente resolve os exercícios, né? Aí você consegue empregar o que estudou. Isso ficou bem legal. Um curso ótimo.

2) O Guia de Estudo é bem-organizado, e funciona muito bem como um curso porque te conduz, né? Até o desfecho final. Quem faz esse trajeto preparado neste Guia está pronto para exercer a sua função de liderança na escola. Então, ele tem alguns exemplos, né? Ele coloca a pessoa para estar abordando, né? como que ela tomaria a decisão frente algumas atitudes que podem ocorrer dentro do ambiente escolar. Ficou muito bom. Apesar que, eu acredito que poderia ter mais exemplos, porque existem muitas experiências, é, concretas, que poderiam ser compartilhadas com outras pessoas. Falo isso porque eu aprendi muito na prática e esse Guia de Estudo aprimorou meu entendimento, mas tem muitas pessoas em função que exige menos e não tem experiências, para elas vão ser só essas do curso.

Semelhantemente ao anterior, a entrevistada aproveitou a oportunidade para que apresentasse qualquer sugestão para a melhoria do trabalho. Ela fez a seguinte observação

Então, Então. Acho que poderia ter mais exemplos e exercícios para a tomadas de decisões das pessoas, até mais de uma tomada de decisão, porque a gente pode resolver determinadas situações de inúmeras formas, né? Eu acho que isso auxiliaria também na concretização desse trabalho de forma prática para quem tiver aplicando.

Em resposta, a sua proposta foi analisada e concluiu-se que, embora seja uma sugestão pertinente apresentada pela entrevistada, a de aumentar os números de exercícios de simulação de situação real para a tomada de decisão, bem como ser dada inúmeras formas de solução de problemas, mas conforme as características da Liderança Transformacional e a visão pós-

heroica, optou-se por não fazer esse adendo, uma vez que os três exemplos de exercícios de aplicação presente no Guia de Estudo envolvem três situações hipotéticas genéricas que podem ser estudadas de diversas formas. Neste caso, os instruendos poderão desenvolver outros casos semelhantes de forma autônoma sem ultrapassar a carga horária programada para o curso de 20h, seguindo a orientação dos próprios exercícios.

O Professor E é professor de física. Ele é doutor em física e exerce o magistério há mais de 15 anos, sempre atuando no ensino médio em escolas públicas. Um profissional com vasta experiência em resolução de conflitos, respondeu assim

1) [...] Olha, tendo em vista a necessidade da escola de um bom relacionamento, de uma boa convivência e mediações de conflitos, vejo que o curso tem muita relevância para a escola e para todo o sistema de ensino. Ele faz as abordagens, desde as teorias dos traços, das habilidades e estilos das teorias da liderança, todos esses temas são muito importantes. E principalmente, por centrar a informação formativa na Liderança transformacional que é um estilo propício para a mediação com resultados, porque produz mudança nas pessoas e no ambiente, então ficou muito bom. Além disso, você apresentou a visão pós-heroica que é uma novidade já exercida, mas pouco ensinada. Isso foi muito bem colocado, achei excelente. Eu tive a melhor percepção sobre o curso, pois ajuda quem já sabe e atende também quem não tem nenhuma experiência.”

2) Sobre a efetividade do Guia de Estudo como um curso, eu vejo que é muito válido, trouxe contribuições relevantes para o ensino. Eu achei que ele buscou os pontos chaves, os mais difíceis de serem trabalhados que é o convencimento, mostrar as pessoas e elas tentarem sair da inércia. Então, eu vejo que o Guia de Estudo desse curso tem um potencial de efetividade sim, mas ao mesmo tempo existe um processo de maturidade dos profissionais. Eu acho que quem faz aprende muito, mas acredito que consolidação dele venha com as respostas dos professores com experiências de conflitos. Ele veio na hora certa e deve ser implementado em toda rede de ensino porque uma boa escola, por exemplo, é aquela que tem a capacidade de até mesmo de antever o problema, tá vendo algum foco de problema ela já tenta evitar. Esse Guia de Estudo estando na mão é um alerta, uma preparação e uma antecipação. Eu gostei muito e aprovei em todos os sentidos.

O Professor F é formado em biologia e professor há mais de 20 anos, desde 2009 atua no corpo docente da escola investigada, lecionando sempre no ensino médio. O profissional apresentou o seguinte parecer

1) Então, a minha visão sobre o curso foi bom, porque ele começa a relacionar os conteúdo a partir do histórico de liderança, mostrando os estilos de liderança que existem, e focando no novo objetivo de visão pós-heroica. Um curso bem prático e de fácil assimilação. Gostei muito.

2) Então, a minha avaliação efetividade deste Guia como um curso é ótima perspectiva, porque o material foi muito bem preparado, montado, apresentando os conceitos de liderança na linha do tempo, levando a gente a entender direitinho o geral sobre liderança, depois foca na Liderança Transformacional e na visão pós-heroica e traz os exercícios bem igual a realidade e ajuda a todos a aprenderem ou a aprimorarem sua obrigação de liderança. Acredito que atende ao propósito que foi construído e vai dar bons resultados.

O Professor G, professor há 25 anos na rede pública e particular, atua no ensino fundamental e médio, na educação básica, na área de Geografia. Ele respondeu assim

1) Minha percepção sobre o curso foi a melhor possível. Penso que o presente trabalho chamou minha atenção para uma reflexão sobre as políticas públicas de educação, especialmente no tocante as habilidades e ações do gestor escolar, frente as habilidades e competências a serem desenvolvidos pelos educandos e educadores. Através dele tivemos orientações para uma liderança mais efetiva e democrática no fazer pedagógico escolar cotidiano.

2) Então, o guia é o instrumento para esse processo de formação da liderança na escola. Então, de fato ele contribui, porque ele está uma forma bastante objetiva, com pressupostos teóricos bem definidos. Ele trouxe essa parte teórica para a nossa formação e cabe, porém cabe a gente aprender. E depois teve a parte prática. Aí é colocar de fato a teoria na prática e aprender a desenvolver essa gestão mais democrática na escola. Isso é bastante complexo, porque envolve pais, a participação dos alunos, a nossa participação, mas sobretudo também a capacitação das pessoas. Este Guia é a ferramenta para isto, é um instrumento para essa gestão, é o modelo e o exemplo para a gestão democrática na escola de forma mais efetiva.

A Servidora H, trabalha desde 2013 no cargo de Assistente Técnico de Educação Básica da escola investigada exercendo a função secretária. A visão de um técnico administrativo é importante para o entendimento do conceito geral dos entrevistados. A profissional apresentou o seguinte parecer

1) A minha percepção sobre esse curso é que é um curso é muito interessante, né? Sabe, porque ele dá uma visão, né? ele traz na prática o tipo de líder que a gente deve ser. É, eu gostei muito de conhecer a evolução dos tipos de liderança ao longo dos anos, né? os tipos de líderes que a gente pode construir ao longo dos anos. É, e chega no líder que eu deveria ou gostaria de ser, né? Pelo curso, que é um líder transformacional com uma visão pós-heroica, né? Esse líder, ele valoriza a ideia das pessoas, ele tem uma ação compartilhada de maneira que todos sejam atendidos, né? Acho isso muito importante isso no ambiente de trabalho. Todos compartilhar. Todos possam dar sua contribuição, né? porque a gente sozinho a gente não constrói nada. Então a gente precisa das pessoas, a gente precisa, né? no caso de uma escola dos servidores que traz ou que possam trazer novas ideias, né? que possam colaborar no dia a dia do serviço, porque a gente não consegue ter uma visão do todo. Então, é, somando as várias pessoas que conseguem ajudar e contribuir para o trabalho que seja realizado na forma mais efetiva, uma forma melhor, né?

2) [...] é, eu gostei muito organização dele, né? Dividido em tópicos, né? em módulos, esses módulos, é, cada um com uma temática, né? que auxiliam a gente, auxilia bastante, bem claro, né? não tem nada difícil de ser interpretado, compreendido, né? bem objetivo, é, ele mostra, ele traz o conceito evolutivo, né? das teorias de liderança, é, também traz os exercícios de fixação, né? Após cada conteúdo estudado tem um exercício ali pra você situar, né? pra você fixar o estudo, do que foi estudo. E no final ele traz o exercício de aplicação para que a gente possa aplicar no dia a dia da escola, né? e, simulando a realidade que estimula a gente na aprendizagem. Achei que foi muito efetivo, né? na proposta de formar um líder, né? acho que conseguiu atingir esse objetivo.

O resumo das contribuições acima, além de validar o Produto Técnico-Tecnológico quanto a seu propósito de contribuir para o desenvolvimento das competências, habilidades e

atitudes na formação e aprimoramento de um líder do ensino básico, também traduz a perspectiva contemporânea de que a gestão pública deva ser democrática, com isso, aproveitando a influência social, cultural ou organizacional de um indivíduo no contexto da equipe e nunca como destaque sobre os outros, priorizando, sim, o entendimento de ações compartilhadas por meio de interações respeitosas entre todos. Diferentemente de outros estudos anteriores em que o líder era apresentado sob a visão heroica, agora aparece nitidamente nas respostas dos entrevistados a ênfase recaindo no coletivo, na visão de grupo, no compartilhamento de ideias, voltando o olhar para a dominação pós-heroica, valorizando ainda mais, as competências individuais no benefício de todos, promovendo mudanças no ambiente e clima organizacional. Logo, essas observações, avalizam a pesquisa e a implementação da liderança transformacional aliada a visão de dominação pós-heroica, por meio de um curso de formação de líderes na educação básica.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A liderança é imprescindível nas relações humanas e está presente em qualquer ambiente como uma forma de dominação que independe da conceituação ou do reconhecimento público; por isso, pode ser benéfica ao proporcionar boas práticas de inter-relacionamento, ou ser promotora do caos em uma mesma instituição. Nesse sentido, como objetivo principal, buscou-se identificar a melhor maneira de condução das pessoas, com prestígio, confiança e colaboração espontânea, atendendo uma exigência básica da LDB/96, de implementação da gestão democrática no ensino público.

Duas frentes de pesquisas marcaram a primeira etapa deste trabalho: o aporte teórico conseguido por meio de um levantamento bibliográfico-literário e documental, que permitiu a elaboração de um referencial teórico sobre os conceitos fundamentais de liderança e sua importância para a ambiência escolar; e a pesquisa exploratória com vistas a conhecer a realidade dos profissionais da educação em relação ao tema liderança, cujas informações quando interpretadas confirmaram haver uma lacuna da inexistência de curso de habilitação de líderes na educação básica. A maioria dos profissionais da educação básica pública declarou nunca ter participado de um curso de formação de líderes criado por iniciativa da instituição ou de órgãos superiores, mas sim ter frequentado cursos externos e por iniciativa própria.

Neste aspecto, buscou-se trazer uma solução embrionária, por meio de um Produto Educacional desenvolvido, um Guia de Estudos caracterizado como um curso de qualificação

profissional para formação de líderes no ensino básico. Nele, se apresentou a liderança transformacional como a abordagem que contempla a dinâmica escolar ao responder às necessidades de mudança das instituições de ensino, aliada à visão de dominação pós-heroica como um processo coletivo, com menor foco em qualidades individuais, centrada no inter-relacionamento e influência mútua, para que os profissionais da educação possam ter um meio norteador para desenvolver ou aprimorar competências, habilidades e atitudes que favoreçam a gestão democrática.

Os resultados encontrados neste estudo demonstraram que os objetivos desta pesquisa foram satisfatoriamente atingidos, uma vez que os participantes relataram que o curso está bem direcionado à dinâmica do dia a dia do ensino básico e que pode beneficiar a escola em diversos aspectos, principalmente quanto ao aprendizado teórico e prático da liderança, bem como sobre as tomadas decisões compartilhadas, pela melhor interação entre pares e superiores. Além disso, caracteriza-se como evidência inequívoca da efetividade e do propósito formativo do curso, o fato de que todos os participantes opinaram favoravelmente à implementação do curso na rede pública de ensino, como um princípio norteador e condutor às melhores práticas, principalmente para quem ocupa cargo na gestão escolar, como diretores, supervisores, professores e profissionais técnico administrativos, porque incidirá, favoravelmente, na resolução de conflitos, no aprimoramento do processo de ensino e aprendizagem e na melhoria do clima organizacional.

Por outro lado, embora tenha ficado evidente que todos concordam que a preparação dada através do Guia de Estudo seja suficiente para a formação de líderes na educação básica, pois atende com eficácia o desenvolvimento dos atributos de liderança nos indivíduos, também ficou evidente que nenhuma meta será alcançada sem o voluntariado, as iniciativas individuais, o desejo de fazer, de descobrir suas próprias potencialidades e vontade de aprimoramento constante.

Cabe destacar, portanto, que este estudo não é conclusivo diante de um contexto vasto em teorias sobre liderança, aliás apresenta-se como um embrião com possibilidade de desenvolvimento sob o paradigma da visão pós-heroica, ainda pouco explorada. Por fim, aguarda-se que outros estudos sejam mais abrangentes, com um número maior de instituições de ensino pesquisadas, incluído a rede privada, para não somente apontar para essa nova visão de dominação, mas para que venha a promover um debate amplo a fim de se estabelecer conceitos e práticas adequadas às diversas realidades das comunidades em diferentes regiões do país.

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. Disponível https://scholar.google.com/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0,5&authuser=1&qsp=1&q=%22leadership+style%22+covid+19+pandemic&qst=br. Acesso em: 11 nov. 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. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbgn/a/w5bvXRJ4X3Q73m8z9q6XkH/?lang=pt&format=html>. Acesso em: 20 out. 2021.
- AMESTOY, Simone C. *et al.* Percepção dos enfermeiros sobre o processo de ensino-aprendizagem da liderança. **Texto & Contexto-Enfermagem**, v. 22, n. 2, p. 468-475, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tce/a/YN7mv6wyKgvJxCv3tRmJQPj/?lang=pt>. Acesso em: 18 jun. 2021.
- ARRUDA, Ângela F.; CHRISÓSTOMO, Evangelina; RIOS, Sárvia S. A importância da liderança nas organizações. **Revista Razão Contábil & Finanças**, v. 1, n. 1, 2010. Disponível em: <http://institutoateneu.com.br/ojs/index.php/RRCF/article/view/4>. Acesso em: 25 jun. 2021.
- 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. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/14817/14213>. Acesso em: 14 jun. 2021.
- 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. Disponível em: <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>. Acesso em: 30 nov. 2021.
- BASS, Bernard M.; AVOLIO, Bruce J. Transformational leadership and organizational culture. **Public administration quarterly**, p. 112-121, 1993. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/40862298>. Acesso em: 16 jun. 2021.
- 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. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01900699408524907>. Acesso em: 15 jun. 2021.
- 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. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4283>
Acesso em: 20 out. 2021.

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. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/70320/65.pdf>. Acesso em: 24 jun. 2021.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm
Acesso em: 24 de junho de 2021.

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.
Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/Zv9yWVWDdDyF6wJk3Hnp9F/?format=pdf&lang=pt>
Acesso em: 05 dez. 2021.

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. Disponível em: <https://doi.org/10.21573/vol31n12015.58912>. Acesso em: 21 nov. 2021.

DRUCKER, Peter F. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. Tradução de Nivaldo Montigelli Júnior. São Paulo: Pioneira, 1996.

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. Disponível em: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-74672019000100845&script=sci_arttext
Acesso em: 4 jul. 2021.

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. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/30424>. Acesso em: 20 out. 2021.

GIBBS, G. **Análise de Dados Qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

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

GODOY, Arlida S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/wf9CgwXVjpLFVgpwNkCgmnC/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 05 jul. 2021.

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. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/2158244020902081>. Acesso em: 20 out. 2021.

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.

LIRA, Ana Luísa B. C.; ADAMY, Edlamar K.; FRANCISCA, Elizabeth T.; SILVA, Valda D. Educação em enfermagem: desafios e perspectivas em tempos da pandemia COVID-19. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 73, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/5k48Mq64Qp5vnCthC3GGMMq/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 14 jun. 2021.

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

MANZINI, Eduardo J. Uso da entrevista em dissertações e teses produzidas em um programa de pós-graduação em educação. **Revista Percursos**, v. 4, n. 2, p. 149-171, 2012. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/Percursos/article/view/49548>. Acesso em: 5 jul. 2021.

MARTINS, Ronei Ximenes. A covid-19 e o fim da educação a distância: um ensaio. **EmRede-Revista de Educação a Distância**, v. 7, n. 1, p. 242-256, 2020. Disponível em: <https://www.aunirede.org.br/revista/index.php/emrede/article/view/620>. Acesso em: 25 out. 2021.

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. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.026>. Acesso em: 20 out. 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. Disponível em:

http://dspace.est.edu.br:8000/xmlui/bitstream/handle/BR-SIFE/963/oliveira_mals_tmp631.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 31 ago. 2021.

OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de; CARVALHO, Cynthia Paes de. Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil. **Revista Brasileira de Educação**, v. 23, 2018. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rbedu/a/jshd86G9PYQYGJLpJZqpJdC/?format=html&lang=pt>.

Acesso em: 20 out. 2021.

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. Disponível em:

<http://www.sustenere.co/index.php/rbadm/article/view/SPC2179-684X.2016.001.0017/712>

Acesso em: 28 mai. 2021.

PEREIRA, Ismael Antonello. Tipos de liderança dentro do ambiente educativo: uma discussão sobre sua identidade organizacional. **Educationis**, v. 8, n. 1, p. 8-22, 2020.

Disponível em: <https://doi.org/10.6008/CBPC2318-3047.2020.001.0002>. Acesso em: 20 out. 2021.

PEREIRA, Patrícia R. P.; SILVA, Júlio F. da. Desenvolvimento de líderes na educação básica: uma proposta para a formação de estudantes. **Revista Tecer**, v. 9, n. 17, 2016.

Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas-izabela/index.php/tec/article/view/1164>.

Acesso em: 14 mai. 2021.

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. Disponível em:

<http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/P.1984-6606.2016v16n45p78>. Acesso em: 28 mai. 2021.

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

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

SILVA, Andressa H.; FOSSÁ, Maria I. T. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 16, n. 1, 2015.

Disponível em: <http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/2113>.

Acesso em: 05 jul. 2021.

SILVA, Edna Lúcia; MENEZES, Estera M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

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. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/Xggr9WGHFFyLmycjWFKRb9m/?lang=pt>
Acesso em: 20 Out 2021

SOUZA, Laura Tereza de; OLIVEIRA MARTINS, Alcina Manuela de; CARVALHO, Margarida Alice. Influência da liderança na qualidade da gestão democrática de uma escola pública. **Revista Liberato**, v. 18, n. 29, p. 19-28, 2017. Disponível em: <http://revista.liberato.com.br/index.php/revista/article/view/525/305>.
Acesso em: 20 out. 2021.

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. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pee/a/VfvpFpvf4xqZcx8bz9xvMnq/abstract/?lang=pt>.
Acesso em: 20 out 2021.

SPANIOL, Adriana M.; BACKES, Dalila I. M. Liderança escolar: um desafio da gestão. **Revista Prâxis**, v. 1, p. 45-54, 2010. Disponível em: <https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistapraxis/article/view/685>.
Acesso em: 14 mai. 2021.

TALU, Stefan; NAZAROV, A. D. Challenges and competencies of leadership in Covid-19 Pandemic. **Proceedings of the Research Technologies of Pandemic Coronavirus Impact (RTCov 2020), Advances in Social Science, Education and Humanities Research**, v. 486, p. 518-524, 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Stefan-Talu/publication/345956453_Challenges_and_Competencies_of_Leadership_in_Covid-19_Pandemic/links/5fb2e72245851518fdac9aac/Challenges-and-Competencies-of-Leadership-in-Covid-19-Pandemic.pdf. Acesso em: 11 nov. 2021.

TANNENBAUM, Robert; SCHMIDT, Warren H. **How to choose a leadership pattern**. Harvard business review, 1973. Disponível em: <https://eric.ed.gov/?id=EJ087713>
Acesso em: 11 nov. 2021.

TOPANOTTI, André Pais. Estilos de liderança e inovação: **estudo de caso em uma organização familiar do Sul de Santa Catarina**. 2016. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/handle/1/3853> Acesso em: 20 Out 2021

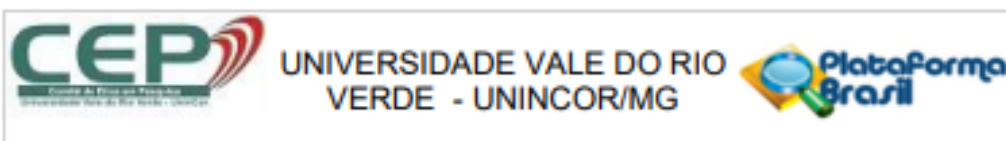
TORRES, Leonor L.; PALHARES, José A. Cultura, liderança e resultados escolares: uma abordagem a partir das representações dos alunos do ensino secundário. **Revista Lusófona de Educação**, 30, 2015. Disponível em: <https://recil.grupolusofona.pt/handle/10437/6548>.
Acesso em: 18 jun. 2021.

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. Disponível em: <http://www.reveduc.ufscar.br/index.php/reveduc/article/view/3175>. Acesso em: 14 mai. 2021.

ANEXOS

ANEXO A – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

	UNIVERSIDADE VALE DO RIO VERDE - UNINCOR/MG													
PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP														
DADOS DO PROJETO DE PESQUISA Título da Pesquisa: PROPOSTA DE CURSO DE QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL PARA FORMAÇÃO DE LÍDERES NO ENSINO BÁSICO Pesquisador: ELIEZER CORREA BERNAL Área Temática: Versão: 1 CAAE: 59450722.3.0000.5158 Instituição Proponente: Universidade Vale do Rio Verde - UNINCOR Patrocinador Principal: Financiamento Próprio DADOS DO PARECER Número do Parecer: 5.488.973 Apresentação do Projeto: "Pesquisa a ser realizada com gestores e professores de uma escola pública de Itajubá-MG, com vista a compreender algumas particularidades relativas à liderança e à prática da Gestão Democrática no ensino público, conforme exigência da LDB/96. Pretende-se realizar simulação de problemas de casos vivenciados na vida real dentro de uma escola pública, e apresentar os conceitos da liderança transformacional, aliada a visão "pós-heroica", como norteadores no processo de formação complementar a gestores e professores, aplicáveis por meio de um curso de qualificação profissional sobre a liderança no âmbito da educação básica, capaz de atender a dinâmica escolar no século XXI, voltado para a realidade da escola de educação básica investigada, beneficiando a implementação da Gestão Democrática no ensino público." Objetivo da Pesquisa: - Objetivo Primário: Desenvolver um curso de qualificação profissional que favoreça o desenvolvimento de líderes na educação básica.														
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2">Endereço: Avenida Castelo Branco, 82 - Bloco B 4º andar</td> <td>CEP: 37.417-150</td> </tr> <tr> <td>Bairro: Chácara das Rosas</td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td>UF: MG</td> <td colspan="2">Município: TRES CORACOES</td> </tr> <tr> <td>Telefone: (35)3239-1248</td> <td>Fax: (35)3239-1248</td> <td>E-mail: cepunincor@unincor.edu.br</td> </tr> </table>			Endereço: Avenida Castelo Branco, 82 - Bloco B 4º andar		CEP: 37.417-150	Bairro: Chácara das Rosas			UF: MG	Município: TRES CORACOES		Telefone: (35)3239-1248	Fax: (35)3239-1248	E-mail: cepunincor@unincor.edu.br
Endereço: Avenida Castelo Branco, 82 - Bloco B 4º andar		CEP: 37.417-150												
Bairro: Chácara das Rosas														
UF: MG	Município: TRES CORACOES													
Telefone: (35)3239-1248	Fax: (35)3239-1248	E-mail: cepunincor@unincor.edu.br												



Continuação do Parecer: 5.488.973

- Objetivo Secundário:

a) Identificar os princípios teóricos que norteiam a liderança; b) Descrever as competências, habilidades e atitudes essenciais para o exercício da liderança em uma escola. c) Obter evidências acerca da efetividade do curso desenvolvido por meio da avaliação da percepção dos participantes.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

- Riscos:

Riscos moderados de exposição e constrangimento social dos entrevistados.

- Benefícios:

Benefícios administrativos, sociais e culturais pela ação formativa continuada com subsídios à prática da gestão e da liderança. A análise dos dados coletados permitirá ter-se a correta percepção para o desenvolvimento do material aplicável à realidade dos gestores e professores das escolas públicas de educação básica.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

"vide conclusões"

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Vide campo "Conclusões ou Pendências, considerações e Lista de Inadequações"

Recomendações:

Vide campo "Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações"

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Análise:

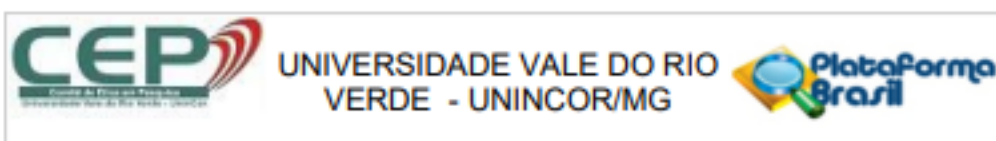
-Atendida. Sem pendências.

Considerações Finais a critério do CEP:

Ressalta-se que cabe ao pesquisador responsável encaminhar os relatórios parciais e finais da pesquisa, por meio da Plataforma Brasil, via notificação do tipo "relatório" para que sejam devidamente apreciadas no CEP, conforme Norma Operacional CNS no 001/13, item XI.2.d.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Endereço: Avenida Castelo Branco, 82 - Bloco B 4º andar
Bairro: Chácara das Rosas **CEP:** 37.417-150
UF: MG **Município:** TRES CORAÇÕES
Telefone: (35)3239-1248 **Fax:** (35)3239-1248 **E-mail:** cepunincor@unincor.edu.br



Continuação do Parecer: 5.488.973

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1962149.pdf	08/06/2022 14:20:18		Aceito
Folha de Rosto	folhaDeRosto_Bernal.pdf	08/06/2022 14:15:27	ELIEZER CORREA BERNAL	Aceito
Outros	roteiro_de_entrevista_Bernal.pdf	08/06/2022 14:11:09	ELIEZER CORREA BERNAL	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	termo_de_consentimento_livre_esclarecido_Bernal.pdf	08/06/2022 13:57:37	ELIEZER CORREA BERNAL	Aceito
Cronograma	cronograma_Bernal.pdf	08/06/2022 13:56:45	ELIEZER CORREA BERNAL	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_de_pesquisa_final_Plat_Brasil_Bernal.pdf	08/06/2022 13:56:05	ELIEZER CORREA BERNAL	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

TRES CORACOES, 24 de Junho de 2022

Assinado por:
Fabiano Guimarães Nogueira
 (Coordenador(a))

Endereço: Avenida Castelo Branco, 82 - Bloco B 4º andar
 Bairro: Chácara das Rosas CEP: 37.417-150
 UF: MG Município: TRES CORACOES
 Telefone: (35)3239-1248 Fax: (35)3239-1248 E-mail: cepunincor@unincor.edu.br



UNINCOR

CENTRO UNIVERSITÁRIO VALE DO RIO VERDE