

Desenvolvimento de líderes transformacionais com visão pós-heroica: uma perspectiva de implementação da gestão democrática nas escolas de educação básica

Development of transformational leaders with a post-heroic vision: a perspective of implementing democratic management in primary education schools

Eliezer Corrêa Bernal¹, Letícia Rodrigues da Fonseca²

RESUMO: Este artigo discorre acerca do desenvolvimento de líderes para a implementação da gestão democrática na Educação Básica, conforme determina a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Sabe-se que para isso é preciso capacitar os profissionais da educação para se adotar na prática atitudes que consolidem o que especifica o imperativo legal. Nesse sentido, este trabalho propôs, como objetivo principal, produzir um curso de qualificação profissional para a formação de líderes na Educação Básica. Para isso, realizou-se uma pesquisa do tipo bibliográfica, exploratória e descritiva e de abordagem qualitativa em uma escola pública da região sul de Minas Gerais. Utilizou-se como método de coleta de dados a entrevista semiestruturada e, para a análise de dados, a codificação. Ao final, desenvolveu-se um curso que apresenta a Liderança Transformacional, uma abordagem que contempla a dinâmica escolar do século XXI, e a visão de dominação pós-heroica, com menor foco em qualidades individuais, centrada no inter-relacionamento e na influência mútua, como facilitadores da implementação da gestão democrática no âmbito escolar.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão democrática; Liderança transformacional pós-heroica; Educação básica.

ABSTRACT: This article discusses the development of leaders for the implementation of democratic management in Basic Education, as determined by the Law of Guidelines and Bases of National Education. It is known that for this it is necessary to train education professionals to adopt in practice attitudes that consolidate what the legal imperative specifies. In this sense, this work proposed, as its main objective, to produce a professional qualification course for the formation of leaders in Basic Education. For this, a bibliographical, exploratory and descriptive research with a qualitative approach was carried out in a public school in the southern region of Minas Gerais. The semi-structured interview was used as a method of data collection and, for data analysis, coding. In the end, a course was developed that presents Transformational Leadership, an approach that contemplates the school dynamics of the 21st century, and the vision of post-heroic domination, with less focus on individual qualities, centered on interrelationships and mutual influence. , as facilitators of the implementation of democratic management in the school environment.

KEYWORDS: Democratic management; Post-heroic transformational leadership; Basic education.

¹ Mestre em Gestão, Planejamento e Ensino, Centro Universitário Vale do Rio Verde, <https://orcid.org/0000-0002-3048-6764>, E-mail: ecbrb@gmail.com

² Docente Permanente do Programa de Mestrado em Gestão, Planejamento e Ensino, Centro Universitário Vale do Rio Verde, <https://orcid.org/0000-0002-3528-2090>, E-mail: leticia.rodrigues.vga@gmail.com

INTRODUÇÃO

Este artigo compreende a implementação da gestão democrática com base no artigo 14 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394/96, que define as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica conforme as suas peculiaridades (BRASIL, 1996), bem como, na Meta 19 do PNE/2014, Plano Decenal do Sistema Educacional Brasileiro, que determina a efetivação da gestão democrática da educação associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas (BRASIL, 2014).

Sabe-se que, embora haja legitimidade para o exercício e a ocupação de posições e cargos na escola, não existem orientações explícitas sobre um estilo de liderança para a efetivação do modelo de gestão requerido. “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” (VIEIRA; VIDAL, 2019, p. 22). Justifica-se, portanto, esta pesquisa, uma vez que o tema da gestão democrática se encontra como demanda reprimida, não havendo ofertas de cursos de liderança com esse enfoque na formação continuada.

Nesse mesmo sentido, Lück (2014) afirma que faltam formações de líderes com ações compatíveis com o exercício da gestão escolar, principalmente, para capacitá-los a enfrentarem de forma correta as diversas situações conflituosas e saberem se comportar como agentes mediadores. Assim, “embora fundamentais para todo educador, e sobretudo para o gestor escolar, verifica-se que grande parte deles é desprovido de habilidades, atitudes e compreensões suficientes e adequadas para o exercício de liderança, ou que, mesmo as tendo, falham em aplicá-las [...]” (LÜCK, 2014, p. 21).

Ademais, Freitas *et al.* (2022, p.101) definem o “perfil de liderança como um conjunto de competências que o líder tem a oportunidade de desenvolver ao longo de sua formação...”. Não há dúvidas, portanto, sobre a importância de qualificar os gestores, supervisores, professores e técnicos administrativos para o desempenho de uma liderança comprometida com a mudança no ambiente e com a transformação das pessoas no âmbito escolar, principalmente, devido à escassez de cursos com abordagens em gestão escolar (KALKAN *et al.*, 2020). Isso aponta para a necessidade de se oferecer um curso de desenvolvimento e aprimoramento de líderes voltado à implementação de uma gestão democrática na escola.

Diante do exposto, este artigo, que se originou de uma Dissertação de Mestrado da área de Gestão, Planejamento e Ensino, norteou-se pelo seguinte problema de pesquisa: como contribuir para o desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes essenciais aos gestores,

supervisores, professores e técnicos administrativos para o exercício da liderança na Educação Básica?

Dada a problematização, foi proposto como objetivo geral: desenvolver um curso de qualificação profissional que promova o desenvolvimento de líderes na Educação Básica para a implementação da gestão democrática nas instituições de ensino público. A fim de alcançar essa meta principal, propôs-se os seguintes objetivos específicos: (i) descrever como o exercício da liderança possibilita a implementação da gestão democrática; (ii) descrever as competências, habilidades e atitudes essenciais para o exercício da liderança em uma escola, visando a implementação da gestão democrática; e (iii) obter evidências acerca da efetividade do curso desenvolvido por meio da avaliação da percepção dos participantes quanto ao seu propósito formativo.

Por fim, com vistas a alcançar o êxito prático da implementação da gestão democrática no ensino público, buscou-se extrair dos diversos conceitos e estilos de liderança, com destaque para a abordagem de Liderança Transformacional à luz de Bass (1990) e para a visão de dominação pós-heroica exposta por Sobral e Furtado (2019), as características coerentes à dinâmica escolar no século XXI para a elaboração de um curso de qualificação profissional voltado à formação de líderes na Educação Básica.

REVISÃO TEÓRICA

LIDERANÇA E GESTÃO DEMOCRÁTICA

A liderança é empregada mesmo antes de ser conceituada, isso porque não existe relacionamento sem que haja alguma forma de comando, influência, direção, governo ou mando, sinônimos muito comuns encontrados nas literaturas formais e informais. Entende-se, portanto, a liderança, de modo subjetivo, como sendo “[...] a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos identificados como sendo para o bem comum” (HUNTER, 2004, p. 25). No entanto, nesta pesquisa, para se evitar a generalização e considerando os princípios da gestão democrática, apropriou-se de uma definição padrão de liderança apresentada por Kouses e Posner (1997, p. 3), sendo: “a liderança é a arte de mobilizar os outros para que queiram lutar por aspirações compartilhadas”.

Cabe ressaltar que o termo “gestão democrática”, conforme preconiza os dispositivos legais da educação básica, remete à democracia de estado, sendo representativa e seguindo uma vertente hierarquizada, sugerindo um diretor-líder herói. Por isso, a sua implementação, embora desejável, não tem sido alcançada na escola. Ao adotar um modelo de democracia representativa, a

instrumentalização dos indivíduos é reduzida à vontade do estado o que não garante sequer a manutenção de seus interesses (SANTANA, 2019). Sobre isso, Paro (2017) apresenta o termo “utopia” para a partir dele demonstrar que as condições atuais são contrárias ao comportamento esperado de uma gestão democrática da escola, haja vista a própria estrutura administrativa que delega poderes ao gestor de forma hierarquizada, atribuindo uma pérfida autonomia à escola, deixando os interesses antagônicos da classe trabalhadora marginal às decisões. “Se queremos uma escola transformadora, precisamos transformar a escola que temos aí. E a transformação dessa escola passa, necessariamente, por sua apropriação por parte das camadas trabalhadoras.” (PARO, 2017, p. 15).

Logo, a mudança de ação vem por meio de uma liderança preparada, conhecedora do ambiente escolar, atualizada conforme os interesses de cooperação e relação interpessoais para a prática de uma gestão compartilhada. “O trabalho dos gestores escolares se assenta sobre sua capacidade de liderança, isto é, de influenciar a atuação das pessoas (professores, funcionários, alunos, pais) para a efetivação dos objetivos educacionais propostos pela escola (LÜCK, 2014, p. 19). É nesse sentido que são apresentadas as características da Liderança Transformacional, uma abordagem atual, agregada à visão inovadora de dominação pós-heroica, para produzir um curso de ação formativa em liderança na Educação Básica, capaz de responder ao modelo requerido de gestão democrática da escola.

A GESTÃO DEMOCRÁTICA E A LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL COMO O ESTILO A SER EMPREGADO NA ESCOLA DE EDUCAÇÃO BÁSICA

A exigência legal da implementação da gestão democrática esbarra na falta de método para a sua aplicação, pois não se encontram formas ou modelos disponíveis para cumprir a Meta 19 do Plano Nacional de Educação (PNE), com prazo decenal a vencer em 2024 (BRASIL, 2014), e atender ao inciso VIII, do Art. 3º, do ordenamento da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nº 9.394/96 (BRASIL, 1996). A expectativa desta pesquisa, porém, vislumbra um parâmetro norteador e eficaz de gestão democrática da educação básica a partir da melhoria contínua da ação formativa de líderes efetivos das escolas (GIARETA; DE FRANÇA BEVILACQUA, 2019, p. 15278).

Ademais, a gestão democrática está voltada à gestão participativa que deverá acorrer na escola, a partir de líderes com visão pós-heroica, como expressa Exner (2021, p. 110): “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 nas práticas participativas construídas no encontro e no diálogo entre os diferentes sujeitos e diferentes saberes”.

Segundo Lück (2014), há a necessidade de se ofertar uma abordagem de liderança eficaz aos gestores escolares para promover as mudanças que se transformam em conquistas de objetivos socioeducacionais de referência. Sobre isso, Bergue 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).

Cabe salientar que se buscam conceitos de liderança centrados em fatores que atendam às exigências legais de uma gestão democrática, valendo-se dos princípios gerais e de elementos característicos a fim de responder à expectativa de mudança na atual cultura escolar. Para Kalkan (2020, p. 3), “[...] a cultura escolar é um fator muito importante que determina a percepção da escola e os padrões de comportamento de todos os parceiros, principalmente, de professores e alunos, nos quais entra em cena o estilo de liderança compartilhada”. Desse modo, a mudança na prática de gestão que caracteriza uma liderança efetiva é a expressão da mudança ocorrida no líder que transforma a organização. Segundo Souza, Martins e Carvalho (2017, p. 23), “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.”² Por isso, o desenvolvimento de líderes com uma visão da escola é importantíssimo, pois trata-se de uma habilidade para guiar os seus liderados por meio de um processo inovador que reflita a imagem da instituição.

Por outro lado, Oliveira e Carvalho (2018, p. 15) afirmam que há “[...] 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.” Certamente, ambas as demandas podem gerar restrições a uma melhor prática de gestão, porém se espera que a formação de líderes pela Liderança Transformacional possibilite a mudança no comportamento, na dinâmica da comunicação, com homogeneidade das ações, produzindo a verdadeira administração participativa, com envolvimento de todos – diretores, professores, funcionários, pais e alunos –, sob um novo paradigma, o da visão de dominação pós-heroica, centrado nas atitudes de interação interpessoal requeridas na gestão democrática.

2 Acrescenta-se que a concepção de líder não é aquela que se refere a alguém que é chefe ou detém um poder de liderança vertical, mas de alguém que partilha, fomenta e conduz atitudes de liderança em prol de indivíduos ou de comunidades (SOBRAL; FURTADO, 2019).

A Liderança Transformacional está relacionada à ação conjunta que busca por mudanças no inter-relacionamento que vão além da organização, com a finalidade de se obter o sucesso da instituição. Segundo Bass (1990), a mudança de comportamento acontece na interação e ajuda mútua entre líderes e os seus liderados e que alcança as famílias, construindo um relacionamento de confiabilidade e interação social. Esse padrão de comportamento é essencial para o desempenho das tarefas, não como obrigação, mas como proatividade. Bass; Avolio (1993) expõem, com singeleza, a definição dessa abordagem de liderança, caracterizando os líderes transformacionais por meio de quatro aspectos de destaque da Liderança Transformacional: influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada.

Além disso, na concepção mais tradicional da Liderança Transformacional, o condutor e o conduzido se envolvem no mesmo objetivo em prol das mudanças necessárias. Desse modo, fica evidente que as ações conjuntas, disseminadas e compartilhadas, são condições e ações essenciais para a efetivação da liderança pelos gestores e para a obtenção do sucesso desejado pelas organizações escolares (ECHERRI GARCÉS *et al.*, 2019).

Costa e Castanheira (2015, p. 32) apresentam a importância do líder transformacional por meio da relevância desse tipo de liderança para a organização e para os indivíduos ao afirmarem que:

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).

A partir das observações dos autores supramencionados, pode-se resumir as principais características dos líderes transformacionais, conforme quadro abaixo.

Quadro 1. Resumo das características da Liderança Transformacional

CARACTERÍSTICAS DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL	
Bass; Avolio (1993)	<p>FUNDAMENTADA SOBRE OS 4 ASPECTOS:</p> <p>- influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada.</p>

Echerri Garcés <i>et al.</i> (2019)	TOMADAS DE DECISÃO: - conjuntas, disseminadas e compartilhadas.
Costa; Castanheira (2015)	LÍDER TRANSFORMACIONAL: - respeitado, inspira confiança, exemplo, proativo, motivador, desafia a superação de limites, procura soluções criativas e estimulantes, compreende a necessidade de desenvolvimento profissional, mentor, comprometido com a visão, missão e valores organizacionais, se esforça para alcançar as metas e os objetivos organizacionais, gestor de sentido.

Fonte: Autores (2022).

Portanto, com base na literatura citada, evidenciamos que para o exercício da liderança o profissional da educação deve possuir as seguintes competências: ser capaz de alcançar o espírito de equipe, em que todos agem com o mesmo propósito e visão; adquirir a percepção crítica para modificar situações; expressar juízo de valor na gestão de conflitos e estabelecer diálogo, troca e reciprocidade, a fim gerar vínculos entre os seus pares. Quanto às habilidades, espera-se que o líder transformacional seja: comunicativo; dado ao relacionamento interpessoal; aquele que procura por soluções criativas e estimulantes; aquele que compreende a necessidade de desenvolvimento profissional dos liderados; que é mentor comprometido com os valores, as metas e os objetivos organizacionais. Já, no tocante às atitudes, destacam-se o comportamento pessoal, a maneira de ser e a sua conduta, como: ser respeitoso, ser confiável, ser colaborativo espontaneamente, ser motivador, ser comprometimento, ser responsável, ser um estimulador intelectual, ser empático e ser aquele que favorece o envolvimento de todos na busca do bem comum.

A LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E A VISÃO PÓS-HEROICA COMO FATORES FACILITADORES DA GESTÃO DEMOCRÁTICA DO ENSINO PÚBLICO

O atual sistema escolar necessita de qualificações voltadas para a formação de líderes 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. Um dos primeiros a mencionarem essa abordagem afirmou que: “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).

Por outro lado, 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). Contextualmente, Burns (1978, p. 244) afasta o sentido de carisma ao afirmar que a visão de dominação heroica é uma forma de relacionamento em que se acredita na capacidade do líder de operar mudanças e superar obstáculos e crises.

Esse tom heroico, atualmente, não coaduna a gestão democrática porque as formas de dominação mais atualizadas não estão centralizadas em uma pessoa, pelo contrário, regem-se por ações compartilhadas de uma vertente pós-heroica, principalmente, pelas alterações introduzidas pela pandemia de Covid-19 sobre um novo padrão de comportamento, como está latente no discurso de Martins (2020, p. 251): “temos outro contexto, agora, e para continuarmos a ensinar-aprender teremos que construir novas bases de relacionamento entre professores, estudantes e escolas/universidades.”

Cabe lembrar que os períodos de crises e conflitos 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 da organização, pois todos devem superar dificuldades e desafios, trazendo destaque para a Liderança Transformacional, possuidora dessas características (NGUYEN; MALIK; BUDHWAR, 2021).

Então, o ponto de inflexão inovador surge aqui com a aplicação da visão pós-heroica, favorável ao inter-relacionamento, em que as habilidades vêm da participação coletiva e o resultado beneficia o conjunto, sendo transferido ao ambiente organizacional e à imagem da instituição. Sobre isso, Sobral e Furtado (2019, p. 211) relatam que “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.” Dessa forma, a Liderança Transformacional é apresentada como ferramenta de mudança aplicável à ambiência escolar, aliada à visão de dominação pós-heroica como requisito inovador na construção do equilíbrio dos relacionamentos entre líderes e liderados, a fim de facilitar a implementação da gestão democrática na educação básica.

Nesse contexto, parece paradoxal trazer o conceito de liderança heroica do autor da abordagem transformacional e sustentar uma dominação pós-heroica para aplicação do curso de liderança. No entanto, um entendimento mais claro pode ser obtido respondendo-se à seguinte pergunta: o que é uma liderança com a visão pós-heroica? Antes, porém, cabe ressaltar que a liderança heroica, tradicionalmente exercida, é meritocrática e individualista, centrada no topo da organização, com distinções entre 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 são focadas no inter-relacionamento,

com vistas à participação coletiva e democrática, um novo paradigma ao qual Sobral e Furtado (2019) tratam de visão “pós-heroica” nestes termos:

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).

Essa nova visão 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, p. 529): “reforça-se a importância dos atributos transformacionais em líderes para as organizações contemporâneas, em particular brasileiras, a fim de promover atitudes positivas nesses ambientes [...]”.

Por fim, com esse entendimento, paralelo e complementar a este artigo, foi desenvolvido um curso de qualificação profissional que busca sensibilizar profissionais da Educação Básica acerca da importância da Liderança Transformacional e da visão de dominação pós-heroica, o qual contribuirá para o desenvolvimento de líderes escolares reflexivos, críticos, proativos, dos quais se espera que sejam capazes de lidar com situações adversas de forma conjunta, claramente respondendo às determinações da implementação da gestão democrática nas escolas públicas de educação básica.

METODOLOGIA

Com vistas a atender aos objetivos deste artigo, optou-se pela realização de uma pesquisa bibliográfica, exploratória e descritiva e de abordagem qualitativa, com o intuito de identificar algumas particularidades que permitissem desenvolver um curso de qualificação voltado ao contexto e à realidade da Instituição de Educação Básica investigada. Com esse enfoque, cabe destacar que a pesquisa qualitativa, geralmente, é desenvolvida no ambiente natural, com coleta direta de dados, preferencialmente descritivos, em que o pesquisador é o principal instrumento, pois são importantes as suas interpretações e opiniões sobre o fenômeno em estudo (PEREIRA *et. al.*, 2018, p. 67).

A Instituição de Educação Básica Pública que foi investigada, no período de junho a novembro de 2022, é uma Escola Estadual com quase 70 anos de criação que conta com aproximadamente 1.200 alunos matriculados anualmente e possui um quadro de docentes com cerca de 120 professores. Localiza-se na região sul de Minas Gerais e oferece, no endereço principal, do Ensino Fundamental ao Ensino Médio e a Educação de Jovens e Adultos (EJA). Além disso, está presente no Sistema Prisional com a Educação de Jovens e Adultos em período diurno.

A pesquisa iniciou-se com a fundamentação teórica acerca dos conceitos mais atuais de liderança e implementação da gestão democrática. Sobre isso, Sousa, Oliveira e Alves (2021) afirmam que a pesquisa bibliográfica é uma ferramenta útil para a construção da pesquisa científica, pois expõe o fenômeno em estudo por meio de livros, artigos científicos, teses, dissertações, anuários, revistas, leis e outros tipos de fontes escritas que já foram publicadas.

Em seguida, a investigação buscou obter a percepção de doze (12) profissionais da educação, entre gestores, supervisores, professores e técnicos administrativos, sobre a liderança na Educação Básica. Os relatos obtidos, por intermédio das entrevistas semiestruturadas, foram analisados por meio da técnica de codificação/caracterização: “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). Posteriormente, o produto educacional produzido em forma de Guia de Estudos, que trata-se de um curso de qualificação para a formação de líderes na Educação Básica, foi aplicado, e oito (8) profissionais voluntários que vivenciaram essa etapa foram entrevistados com a finalidade de se obter evidências acerca da efetividade de tal curso, os quais responderam, unanimemente, de modo positivo quanto ao seu propósito formativo.

Acrescenta-se que esta pesquisa, por envolver a interação entre seres humanos, foi avaliada e aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) com o Parecer Consubstanciado nº 5.488.973.

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A PERCEPÇÃO SOBRE LIDERANÇA NA INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO BÁSICA INVESTIGADA

O levantamento inicial apresentou a percepção de profissionais da escola investigada acerca do exercício da liderança. Ressalta-se que nenhum dos entrevistados havia participado de um curso para formação de líderes promovido pela escola ou por um órgão superior.

Os entrevistados demonstraram ter conhecimentos de liderança advindos de experiências práticas, no entanto, essa situação deixa vulnerável a escola, haja vista que os conceitos extraídos da vivência dos docentes diferem uns dos outros. Por outro lado, os que frequentaram algum curso

dessa natureza não o realizaram pelo Ministério da Educação, nem por intermédio dele, mas de forma voluntária e extraescolar. Isso confirma haver uma lacuna pouco explorada sobre a ação prática de liderança, principalmente, para reconhecer um estilo compatível com a gestão democrática. 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 de liderança na escola. A exemplo disso, o diretor afirmou ter feito cursos *on-line* para o cargo que ocupa na direção da escola a fim de atender às demandas administrativas, mas, no campo da liderança de pessoas e da implementação da gestão democrática, nada lhe foi oferecido. Nesse 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 líderes.

Está claro, portanto, que os líderes naturais (gestores e docentes) estão ávidos por uma orientação coerente e significativa que atenda à realidade enfrentada diariamente sem as armas da compreensão segura. Com essa percepção, a pesquisa buscou extrair uma visão geral sobre a liderança na escola de Educação Básica, conforme apresentado na continuidade deste artigo.

DEMANDAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES NA EDUCAÇÃO BÁSICA

As entrevistas foram transcritas, e as passagens que fazem referência a um mesmo fenômeno, tema, ideia ou atividade foram identificadas por meio de categorias (ou códigos) de forma hierarquizada e também agrupadas. Dessa forma, foram obtidas a categoria geral, que passou a ser denominada “código pai”, e as associadas, denominadas “código filho” (GIBBS, 2009). A pesquisa embasou-se em quatro perguntas e passou a fomentar a hierarquização dos códigos agrupados em categorias.

Figura 1 – Categorização dos dados das entrevistas semiestruturadas – ação exploratória



Fonte: Autores (2022).

Sobre o conhecimento prévio dos entrevistados, o fator de destaque foi a ideia de liderança coercitiva, presente nas respostas de quase todos os entrevistados, como ação natural e habilidade inata do líder, talvez pela prática de uma visão de mundo autocrática e de liderança heroica na sua essência. Daí se reforçou a necessidade de mudança de paradigma para uma visão pós-heroica por meio de um curso de ação formativa para facilitar a implementação da gestão democrática.

No mesmo sentido, a estrutura organizacional e o ambiente de trabalho revelaram a complexidade para os líderes legítimos em se adequar ao contexto social que evolui com rapidez, tendo uma estrutura incapaz de responder com a mesma agilidade, pois é preciso que o gestor/líder busque compreender constantemente os anseios da sociedade para entender o reflexo disso dentro da escola. Isso tudo se alinha aos anseios dos docentes, que reconhecem a possibilidade de crescerem como líderes a partir do desenvolvimento do próprio potencial por meio de um curso de qualificação.

SOBRE O CURSO DE QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL PARA A FORMAÇÃO DE LÍDERES NA EDUCAÇÃO BÁSICA

Desenvolvido como pré-requisito do Programa de Mestrado e elaborado em linguagem clara e objetiva, o curso de qualificação profissional em questão, para a formação de líderes na Educação Básica, materializou-se como um Guia de Estudos 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.

No Produto Educacional, buscou-se atender aos resultados das análises de dados que apresentaram significativa escassez de preparação formal em liderança dos atores principais, seus líderes efetivos, os quais ocupam cargos e posições de responsabilidade sobre pessoas na organização escolar. Com essa concepção, valeu-se das características da Liderança Transformacional, capaz de imprimir mudanças efetivas, aliadas à visão de dominação pós-heroica como norteadoras e facilitadoras da implementação da gestão democrática do ensino público no Brasil, abrangida pela exigência explícita na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nº 9.394/1996.

O Guia de Estudo foi assim constituído:

- 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 nesse 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 apresentar aos profissionais da educação a realidade atual e a exigência prevista em Lei para dar uma resposta mais próxima aos anseios de todos; e
- O quarto e último módulo trabalha a Liderança Transformacional e a visão pós-heroica de modo aplicável na Educação Básica, pois coadunam a realidade atual de liderança na escola.

Na sequência, foram apresentados os exercícios de aprendizagem que seguiram a abordagem de aprendizagem baseada em problemas por meio de simulação de casos da vida real, contemplados dentro de uma escola pública. Segundo Dita *et al.* (2021), a Aprendizagem Baseada em Problemas (sigla PBL em inglês) 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 e salutar ao bem comum. Acrescenta-se que estes exercícios foram desenvolvidos a partir do referencial teórico e de relatos de situações cotidianas apresentadas pelos profissionais de educação que participaram deste estudo.

Para facilitar a atividade, foi apresentado um roteiro como sugestão de atuação passo a passo na aplicação dos conceitos aprendidos. São seis passos cuidadosamente elaborados sobre os conceitos da Liderança Transformacional aliados à visão de dominação pós-heroica para atender a todos os itens estudados, abrangendo: 1) Avaliação inicial, 2) Atuação compartilhada, 3) Análise e reavaliação, 4) Abordagem prática, 5) Aplicação e correção e 6) Avaliação dos resultados.

Ao final, há três exercícios hipotéticos em que se espera que os participantes do curso façam a aplicação prática dos conteúdos estudados, momento em que devem avaliar as situações apresentadas para proporem soluções que reflitam as ações deles como gestores democráticos, baseadas em constructos da liderança transformacional e da visão pós-heroica. Esses exercícios foram construídos com vistas a responder aos anseios em três vertentes de resoluções de conflitos:

1) Professor x Aluno

Neste primeiro caso, é apresentada a situação em que o aluno desrespeita o professor e sai da sala de aula sem autorização, não reconhecendo a autoridade do docente na presença dos demais alunos. Então se pede que as respostas sejam apresentadas a partir da condição de professor(a) e, posteriormente, na condição de supervisor(a) escolar a fim de que o participante perceba as interações necessárias à tomada de decisão coletiva e não somente em resposta à ofensa recebida.

2) Direção Escolar x Pais

O segundo caso traz a hipótese de, numa reunião do colegiado escolar, quando, ao tratar da organização das atividades festivas na escola, atividade programada pelo calendário escolar, o representante dos pais alega que há alunos que por alguma razão familiar não aceitam participar e se consideram injustiçados por terem de desenvolver outra atividade compensatória. Espera-se que os

participantes do curso adotem um posicionamento conciliador que resolva a questão sem prejudicar os interesses de ambas as partes interessadas.

3) Direção x Professor

O terceiro caso explorou uma atividade comum sobre olimpíadas de conhecimento (como olimpíada de matemática, física, entre outras) que colocam em evidência a imagem da escola, além de possibilitarem oportunidades significativas de aprendizagem. No entanto, como, geralmente, não são atividades programadas no calendário escolar, alguns professores se recusam a preparar melhor os alunos para esses eventos em virtude da demanda de tempo de preparação e da aplicação de exercícios em horários extras. Nesse caso, busca-se extrair do participante do curso em questão, ações de diálogo e desenvolvimento em prol da instituição e do aprimoramento do aluno, sem desrespeito aos profissionais que se opõem.

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 vista à melhoria do clima organizacional e interação social, alcançando a gestão democrática exigida pela LDB/96.

AVALIAÇÃO DO PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO DESENVOLVIDO

O Produto Educacional foi aplicado na mesma instituição em que foi produzido. Inicialmente, foi apresentado, em palestra expositiva, com a presença de cinquenta (50) profissionais da educação, entre os gestores, supervisores, professores e técnicos administrativos da escola investigada. Posteriormente, o Guia de Estudo foi distribuído no formato PDF pela direção da escola aos interessados para leitura e execução dos exercícios, como aplicação prática. Desses envolvidos, oito (8) profissionais se dispuseram, voluntariamente, a contribuir com a pesquisa e participaram de uma entrevista semiestruturada – momento em que responderam a duas perguntas previamente elaboradas com vistas a, primeiro, conhecer a percepção desses 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 na Educação Básica. Os entrevistados foram claros ao falar da necessidade e da importância desse curso para enriquecer as suas próprias experiências que envolvem o exercício da liderança, inclusive, por meio de habilidades aprendidas, atitudes desenvolvidas e valores adquiridos, os quais ultrapassam as características pessoais inatas.

Outra observação relevante apontou a assertividade dos exercícios práticos, pois conduzem os instruídos a desenvolverem 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 à pessoa do seu liderado.

A seguir, são apresentados alguns trechos das respostas dos entrevistados e suas justificativas para as perguntas:

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. [...] (Diretor).

Ao analisar o relato deste Diretor constata-se que o curso em questão o prepara para atender a um dos princípios preconizados pelo artigo 14 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394/96, acerca da importância do gestor escolar no processo de envolvimento dos demais profissionais da educação nas tomadas de decisão que ocorrem no âmbito da escola (BRASIL, 1996).

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. (Vice-diretor B)

O relato do Vice-diretor B remete a lacuna apresentada por (VIERA; VIDAL, 2019) que justifica a realização desta pesquisa, haja vista a falta de cursos de liderança na formação continuada a fim de favorecer o desenvolvimento dos profissionais da educação para o enfrentamento de situações adversas no dia a dia da escola.

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. (Vice-Diretor C)

A expressão do Vice-diretor C traduz o que se espera na formação de um líder transformacional, o qual aprende, torna-se confiante e que promove mudanças que alcançam as pessoas e a escola (ABELHA; CARNEIRO; CAVAZOTTE 2018).

O curso é bem completo e de fácil compreensão. Muito bom. [...] O Guia de Estudo é bem-organizado, e funciona muito bem como um curso porque te conduz até o desfecho final. Quem faz esse trajeto preparado neste Guia está pronto para exercer a sua função de liderança na escola. (Supervisora D)

A Supervisora D tem sua compreensão da liderança na prática, pois menciona até a parte conclusiva que apresenta os exercícios de aplicação, por meio dos quais o participante exercita a

implementação da gestão democrática por meio de uma ação de comportamento de domínio pós-heroico, centrada no inter-relacionamento, na divisão de tarefas e nas decisões compartilhadas nos trabalhos (SOBRAL; FURTADO, 2019).

Esse Guia de Estudo estando na mão é um alerta, uma preparação e uma antecipação. Eu gostei muito e aprovei em todos os sentidos. (Professor E)

Ao analisar este relato acredita-se que um dos objetivos deste curso de qualificação está sendo atendido, pois destaca-se, neste discurso, a proatividade adquirida por meio de tal curso, refletindo características de um líder transformacional que compreende a necessidade de desenvolvimento profissional contínuo, para o enfrentamento das situações adversas com naturalidade (COSTA; CASTANHEIRA, 2015).

Então, a minha avaliação sobre a efetividade deste Guia como um curso é de 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 iguais 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. (Professor F)

Conhecer os conceitos, conforme deixou explícito o Professor F, é o passo mais importante para agir com consciência a fim de ser um “orientador reconhecido e motivador” na condução de outras pessoas para se atingir objetivos e metas, como no caso do líder transformacional com a visão pós-heroica, que deve estar ciente do caminho a seguir para guiar a outros, pois “os líderes e seguidores motivam uns aos outros a níveis mais elevados de motivação e moralidade” (BURNS, 1978, p. 27).

Este Guia é a ferramenta para colocar de fato a teoria na prática e aprender a desenvolver essa gestão mais democrática na escola, isto é um instrumento para essa gestão, é o modelo e o exemplo para a gestão democrática na escola de forma mais efetiva. (Professor G)

A gestão democrática ainda não é exercida na totalidade porque faltam pessoas com conhecimento e liderança para fazer a gestão compartilhada acontecer. O professor G vislumbrou na prática a possibilidade real dessa ação, por isso, testemunha com ênfase naquilo que antes era apenas teorizado. “A gestão compartilhada fortalece o vínculo de envolvimento e responsabilidade de profissionais e da comunidade no intuito de atingir os objetivos propostos pela escola ...” (OLIVEIRA, 2018, p. 74).

Eu gostei muito da organização desse Guia. Dividido em tópicos, em módulos, esses módulos, é, cada um com uma temática que auxilia a gente, auxilia bastante, bem claro. Não tem nada difícil de ser interpretado, compreendido, bem objetivo [...]. (Servidora H)

Logo, não basta apenas a exposição de conceitos, pois é preciso disponibilizar ferramentas para a prática da gestão democrática com a visão pós-heroica. A Servidora H deixa transparecer sua gratidão por ter acesso a um Guia de Estudos que não apenas traz teorias, mas aponta o caminho prático para a execução com valorização das pessoas. Sobre isso, Lück (2014) afirma que muitos gestores, mesmo estando preparados para o cargo, carecem de orientação para o exercício prático da liderança, “...ou que, mesmo as tendo, falham em aplicá-las [...]” (LÜCK, 2014, p. 21).

O resumo das contribuições apresentadas, além de validar o Produto Técnico-Tecnológico quanto a seu propósito de contribuir para o desenvolvimento das competências, habilidades e atitudes na formação e no aprimoramento de um líder da educação básica, também traduz a perspectiva contemporânea de que a gestão pública do ensino deve ser democrática, com isso aproveitando a influência social, cultural ou organizacional de um indivíduo no contexto da equipe e nunca como destaque de um sobre os outros, priorizando, sim, o entendimento de ações compartilhadas por meio de interações respeitadas entre todos.

Logo, essas observações avalizam a pesquisa, apontando para a Liderança Transformacional aliada à visão de dominação Pós-Heroica como facilitadoras da implementação da Gestão Democrática do ensino público, sendo possível por meio de um Curso de Qualificação Profissional para a Formação de Líderes na Educação Básica.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados encontrados neste artigo demonstraram que os objetivos da pesquisa foram atendidos. Quanto ao objetivo que consiste em descrever como o exercício da liderança possibilita a implementação da gestão democrática constatou-se, não apenas por meio da revisão de literatura, mas também pela participação efetiva dos colaboradores da pesquisa, que a Liderança Transformacional é uma abordagem que contempla a dinâmica escolar por responder às necessidades de mudança no relacionamento dos líderes das instituições de ensino. Na prática, ficou claro que as características transformacionais de liderança, quando avaliadas conjuntamente com a dominação pós-heroica, conduzem os participantes a um processo coletivo, com menor foco em qualidades individuais, centrado no inter-relacionamento e na influência mútua. Portanto, favorece as decisões compartilhadas que promovem a gestão democrática dentro da ambiência escolar.

Em relação ao objetivo descrever as competências, habilidades e atitudes essenciais para o exercício da liderança em uma escola, visando a implementação da gestão democrática, identificou-se que os participantes que compreenderam os princípios norteadores e condutores de melhores práticas identificados por meio da revisão de literatura, especialmente aqueles que ocupam cargo na gestão escolar, entenderam como se deve agir para resolver conflitos, obter melhores resultados por

meio da coletividade, melhorar o clima organizacional, entre outras situações presentes no contexto escolar e que requerem a atuação eficaz de um líder para que os objetivos da escola sejam alcançados.

Já, quanto ao objetivo que propõe obter evidências acerca da efetividade do curso desenvolvido por meio da avaliação da percepção dos participantes quanto ao seu propósito formativo, averiguou-se que os objetivos de aprendizagem de tal curso foram atendidos pois os relatos dos participantes demonstram que foi possível entender os conceitos e aplicá-los em situações reais que retratam a realidade da escola, opinando favoravelmente à implementação do curso na rede pública de ensino como um instrumento capaz de habilitar e aperfeiçoar novos líderes.

Por outro lado, o curso não pode ser considerado como padrão na formação de líderes, mas sim um curso aberto e norteador das atividades de liderança a serem desenvolvidas, sem centralidade em uma única vertente, embora aponte as características da Liderança Transformacional como aquela que responde melhor aos anseios de líderes na ambiência escolar, visto que a própria gestão democrática, que se busca com esse curso, depende de interações com variáveis livres a serem encontradas no desenrolar das decisões, e um líder, pela visão pós-heroica, desfaz a ideia de algo pronto, compreendendo a busca pelo equilíbrio em ações compartilhadas.

Cabe destacar, portanto, que este artigo não é conclusivo diante de um contexto vasto em teorias sobre liderança, aliás, se apresenta como um embrião com possibilidade de desenvolvimento sob o paradigma da visão pós-heroica, ainda pouco explorada. Por isso, aguarda-se que outros estudos sejam mais abrangentes, com um número maior de instituições de ensino pesquisadas, incluindo a rede privada, para que seja possível promover um debate amplo com o intuito de se estabelecerem conceitos e práticas adequadas às diversas realidades das comunidades escolares presentes em diferentes regiões do país.

REFERÊNCIAS

ABELHA, D. M.; CARNEIRO, P. C. C.; CAVAZOTTE, F. S. C. N. 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/w5bvXJR4X3Q73m8z9q6XkH/?lang=pt&format=html>. Acesso em: 20 out. 2021.

BASS, B. M. **Handbook of leadership: survey of theory and research**. New York: Free Press, 1990.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. 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.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: Enap, 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. Ministério da Educação Cultura. **Planejando a próxima década: conhecendo o PNE**. Brasília, DF, 2014. Disponível em: <http://pne.mec.gov.br/conhecendo-o-pne>. Acesso em: 24 jan. 2021.

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

COSTA, J. A.; CASTANHEIRA, P. 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.

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.

DITA, P. P. S. *et al.* Implementation of Problem Based Learning (PBL) on interactive learning media. **Journal of Technology and Humanities**, v. 2, n. 2, p. 24-30, 2021. Disponível em: <http://ejournal.jthkkss.com/index.php/jthkkss/article/view/42/42>. Acesso em: 3 maio 2023.

EXNER, M. K. **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 Getúlio 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.

FREITAS, I. R. *et al.* Liderança em enfermagem no contexto hospitalar: percepção de enfermeiros gestores. **Revista Recien - Revista Científica de Enfermagem**, v. 12, n. 40, p. 93-102, 2022. Disponível em: <http://recien.com.br/index.php/Recien/article/view/713>. Acesso em: 3 maio 2023.

GIARETA, P. F.; FRANÇA BEVILACQUA, L. F. A gestão democrática da escola pública a partir do olhar dos professores do ensino fundamental. **Brazilian Journal of Development**, v. 5, n. 9, p. 15267-15280, 2019. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/3246>. Acesso em: 29 ago. 2023.

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

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

KALKAN, Ü. *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.

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

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

MARTINS, R. X. 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.

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, A. C. P.; CARVALHO, C. P.. 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.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. Cortez Editora, 2017.

PEREIRA, A. S. et al. **Metodologia da pesquisa científica** [recurso eletrônico]. Santa Maria, BR: UFSM, NTE, 2018.

SOBRAL, F.; FURTADO, L. 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/Xggr9WGHHFFyLmycjWFKRb9m/?lang=pt>. Acesso em: 20 out. 2021.

SANTANA, Z. Uma gestão participativa em uma democracia representativa: as limitações da ideia de participação na gestão escolar de Heloisa Lück. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 17, n. 1, 2019. Disponível em: <http://periodicos.unincor.br/index.php/revistaunincor/article/view/5631>. Acesso em: 29 ago. 2023.

SOUSA, A. S.; OLIVEIRA, G. S. de; ALVES, Laís Hilário. A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos. **Cadernos da FUCAMP**, v. 20, n. 43, 2021. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2336>. Acesso em: 3 maio 2023.

SOUZA, L. T.; MARTINS, A. M. O.; CARVALHO, M. A. 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.

VIEIRA, S. L.; VIDAL, E. 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 maio 2021.