

**PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E**  
**TECNOLÓGICA**

*MESTRADO PROFISSIONAL*

Instituição Associada

IFFluminense – *Campus Macaé*

**LIDERANÇA NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA: UMA**  
**ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS GESTORES DO *CAMPUS***  
**AVANÇADO MARICÁ DO IFFLUMINENSE**

ANTONIO CARLOS DA SILVA

MACAÉ-RJ

2024

ANTONIO CARLOS DA SILVA

LIDERANÇA NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA: UMA  
ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS GESTORES DO *CAMPUS*  
AVANÇADO MARICÁ DO IFFLUMINENSE

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica, área de concentração Educação Profissional e Tecnológica, linha de pesquisa Organização e Memórias de Espaços Pedagógicos em Educação Profissional e Tecnológica.

Orientador(a): Dr. Severino Joaquim Correia Neto

MACAÉ-RJ

2024

## Ficha Catalográfica

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S586l Silva, Antonio Carlos da, 1971-.  
Liderança na Educação Profissional e Tecnológica: uma análise da percepção dos gestores do *Campus* avançado Maricá do IFFLUMINENSE / Antonio Carlos da Silva. — Macaé, RJ, 2024.  
166 f.: il. color.

Orientador: Severino Joaquim Correia Neto, 1964-.  
Dissertação (Mestrado em Educação Profissional e Tecnológica) — Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense, Programa de Pós-graduação em Educação Profissional e Tecnológica, Macaé, RJ, 2024.  
Inclui referências.

1. Liderança. 2. Educação Profissional e Tecnológica. 3. Gestão Escolar 4. Instituto Federal Fluminense – *Campus* avançado Maricá. I. Correia Neto, Severino Joaquim, 1964-, orient. II. Título.

CDD 371.2 (23. ed.)

Dissertação intitulada **LIDERANÇA NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA: UMA ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS GESTORES DO CAMPUS AVANÇADO MARICÁ DO IFFLUMINENSE**, elaborada por **Antonio Carlos da Silva** e apresentada, publicamente, perante a Banca Examinadora, como requisito para obtenção do título de Mestre em Educação Profissional e Tecnológica pelo Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica do Instituto Federal Fluminense - IFFluminense, na área concentração Educação Profissional e Tecnológica, linha de pesquisa Organização e Memórias de Espaços Pedagógicos em Educação Profissional e Tecnológica.

Aprovado em: 28/02/2024.

**BANCA EXAMINADORA:**

Documento assinado digitalmente  
 **SEVERINO JOAQUIM CORREIA NETO**  
Data: 05/03/2024 09:52:38-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Dr. Severino Joaquim Correia Neto, Doutor em Ciências da Educação, Universidade Americana, PY  
Instituto Federal Fluminense (IFFluminense)

Documento assinado digitalmente  
 **ELISEU ROQUE DO ESPIRITO SANTO**  
Data: 05/03/2024 10:55:11-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Dr. Eliseu Roque do Espírito Santo, Doutor em Teologia, UFRGS  
Instituto Federal Fluminense (IFFluminense)

Documento assinado digitalmente  
 **MARCELO FAGUNDES FELIX**  
Data: 05/03/2024 11:27:41-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Dr. Marcelo Fagundes Felix, Doutor em Informática, PUCRJ  
Instituto Federal Fluminense (IFFluminense)

Documento assinado digitalmente  
 **SILVIA REGINA TEODORO PINHEIRO**  
Data: 06/03/2024 11:16:20-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Dra. Silvia Regina Teodoro Pinheiro, Doutora em Ciências Sociais, PUC/SP  
Universidade Federal Fluminense (UFF)

## **DEDICATÓRIA**

Aos servidores e servidoras que atuam na gestão do *Campus* Avançado Maricá do IFFluminense, os quais desempenham seu trabalho com excelência.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus que me concedeu força, graça, saúde e condições para concluir mais essa etapa em minha formação acadêmica.

A minha família, minha esposa Neide e ao meu filho Carlos Magno, pela compreensão e por entenderem minhas ausências em decorrência das viagens durante o curso.

Aos colegas de turma pelo acolhimento, amizade, companheirismo e pela oportunidade de crescimento conjunto.

Ao meu orientador, professor Dr. Severino Joaquim Correia Neto pelas inestimáveis contribuições, sugestões e ponderações, e por ter me dado certeza quando as incertezas dominavam minha mente.

Aos participantes da pesquisa por, voluntariamente, terem respondido aos questionários, contribuindo, assim, de maneira imprescindível, para a realização do trabalho.

À Luiza, que realizou com excelência, o trabalho de diagramação e *layout* do produto educacional, contribuindo também, dessa forma, para a conclusão desta etapa.

“Liderança não é sobre títulos, posições ou fluxogramas. É sobre uma vida influenciando outra”.

John C. Maxwell

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1</b> - Mapa dos Campi do IFFluminense.....	27
<b>Figura 2</b> - Relação entre liderança e a gestão escolar na EPT .....	74
<b>Figura 3</b> - Mapa explicativo para a Categoria 1: Liderança como habilidade ou capacidade .....	94
<b>Figura 4</b> - Mapa explicativo para a Categoria 2: Liderança como atitude .....	96
<b>Figura 5</b> - Mapa explicativo para a Categoria 3: Elementos referenciais para a gestão.....	98
<b>Figura 6</b> - Mapa explicativo para a Categoria 4: Melhoria do contexto ou ambiente .....	101
<b>Figura 7</b> - Mapa explicativo para a Categoria 5: Capacidade de condução.....	103
<b>Figura 8</b> - Mapa explicativo para a Categoria 6: Contribuição mínima .....	105
<b>Figura 9</b> - Mapa explicativo para a Categoria 7: Questões organizacionais .....	109
<b>Figura 10</b> - Mapa explicativo para a Categoria 8: Ações e decisões de gestão .....	111
<b>Figura 11</b> - Mapa explicativo para a Categoria 9: Pouca contribuição.....	113

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Os principais tipos de gestão educacional.....	30
<b>Quadro 2</b> - Algumas definições de liderança.....	44
<b>Quadro 3</b> - Entendendo o que é liderança.....	47
<b>Quadro 4</b> - As Teorias Sobre Liderança.....	48
<b>Quadro 5</b> - Os Três Estilos de Liderança.....	51
<b>Quadro 6</b> - Atributos dos líderes transformacionais.....	55
<b>Quadro 7</b> - Aspectos sobre a Liderança.....	60
<b>Quadro 8</b> - Diferenças entre liderança e gestão.....	64
<b>Quadro 9</b> - Alguns tipos de liderança que podem ser utilizados na gestão escolar da EPT.....	72
<b>Quadro 10</b> - Relação entre cultura organizacional e liderança.....	77
<b>Quadro 11</b> - Níveis de cultura organizacional.....	78
<b>Quadro 12</b> - Resultados da pesquisa bibliográfica.....	80
<b>Quadro 13</b> - Títulos dos trabalhos aproveitados.....	80
<b>Quadro 14</b> - Outros trabalhos sobre liderança.....	81
<b>Quadro 15</b> - Conjunto de temas que orientaram a pesquisa.....	84
<b>Quadro 16</b> - Descrição da amostra.....	88
<b>Quadro 17</b> - Fatores identificados nas contribuições da liderança para a melhoria da gestão escolar.....	105
<b>Quadro 18</b> - Fatores identificados nas contribuições da associação entre liderança e gestão escolar para melhoria do ensino.....	114
<b>Quadro 19</b> - Respostas sobre sugestões para melhoria do produto.....	120

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> - Sexo dos participantes .....	89
<b>Gráfico 2</b> - Vínculo dos participantes.....	90
<b>Gráfico 3</b> - Área de atuação dos participantes .....	90
<b>Gráfico 4</b> - Curso de liderança realizado pelo participante .....	91
<b>Gráfico 5</b> – Diagramação.....	117
<b>Gráfico 6</b> - Fonte do texto.....	118
<b>Gráfico 7</b> - Linguagem do produto .....	119
<b>Gráfico 8</b> - Organização do conteúdo.....	119

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CCTECAM – Coordenação do Curso Técnico Presencial de Nível Médio Regular em Edificações

CCTMACAM – Coordenação do Curso Técnico Presencial de Nível Médio Regular em Meio Ambiente

CD – Cargo de Direção

CECCAM – Coordenação de Extensão e Cultura

CELIFF – Centro de Línguas do IFFluminense

CEP – Comitê de Ética em Pesquisa

CF – Constituição Federal

CGPCAM – Coordenação de Gestão de Pessoas

CITICAM – Coordenação de Infraestrutura e Tecnologia da Informação

CPIPGCAM – Coordenação de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação

CRACAM – Coordenação de Registro Acadêmico

DAGCAM – Diretoria de Administração Geral

DE – Dedicção Exclusiva

DEPECAM – Diretoria de Ensino, Pesquisa e Extensão

DF – Distrito Federal

DGCAM – Diretoria Geral do Campus Avançado Maricá

EPT – Educação Profissional e Tecnológica

FCC – Função Comissionada de Coordenação de Curso

FG – Função Gratificada

IF – Instituto Federal

IFF – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense

IFSC – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

NAPNECAM – Coordenação do Núcleo de Atendimento às Pessoas com Necessidades Específicas

PROEP – Programa de Expansão Profissional

ProfEPT – Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica

SciELO – Scientific Electronic Library Online

SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

SUAP – Sistema Unificado de Administração Pública

TAEs – Técnicos Administrativos em Educação

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

UNED – Unidade Descentralizada

# LIDERANÇA NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA: UMA ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS GESTORES DO *CAMPUS* AVANÇADO MARICÁ DO IFFLUMINESE

## RESUMO

Este estudo sobre liderança e gestão escolar foi realizado no contexto de uma instituição de ensino, apresentando como objetivo geral: analisar a percepção que os gestores da Educação Profissional e Tecnológica do *Campus* Avançado Maricá do IFFluminense possuem a respeito da liderança. O trabalho situa-se na linha 2 (dois) de pesquisa: Organização e Memórias de Espaços Pedagógicos na Educação Profissional e Tecnológica (EPT), estando inserido no contexto do Macroprojeto 6 (seis): Organização de espaços pedagógicos na EPT, do Programa de Pós-graduação em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT) em Rede Nacional. Nesse sentido, enquadra-se nos estudos que buscam trabalhar as questões relacionadas com a gestão da EPT. Para isso, utilizou-se um caminho metodológico composto por uma pesquisa bibliográfica, por meio de uma abordagem qualitativa, descrevendo uma determinada realidade e utilizando-se um estudo de caso. Utilizou-se como instrumento de pesquisa a aplicação de um questionário semiestruturado para a coleta de dados. A interpretação e análise dos dados permitiu a identificação de fatores que se dividem em dois grupos: contribuições da liderança para a melhoria da gestão escolar e contribuições da associação entre liderança e gestão escolar para melhoria do ensino na EPT. Além disso, verificou-se que os gestores que participaram do estudo entendem a liderança como uma atitude, habilidade ou capacidade. Nesse sentido, foi desenvolvido e aplicado um produto educacional (cartilha) com informações sobre a Educação Profissional e Tecnológica, liderança e gestão escolar, objetivando a melhoria na gestão escolar no âmbito de um *Campus* de um Instituto Federal, tornando, assim, a gestão escolar mais ágil e mais funcional, além de procurar contribuir com a melhoria do ensino na EPT e mais especificamente no Instituto Federal Fluminense, *Campus* Avançado Maricá.

**Palavras-chave:** Liderança. Gestão Escolar. Educação Profissional e Tecnológica.

# LEADERSHIP IN PROFESSIONAL AND TECHNOLOGICAL EDUCATION: AN ANALYSIS OF THE PERCEPTION OF MANAGERS AT THE ADVANCED MARICÁ CAMPUS OF IFFLUMINESE

## ***ABSTRACT***

This study, on leadership and school management, was carried out in the context of an educational institution, with the general objective: to analyze the perception that managers of Professional and Technological Education, at the Maricá Advanced Campus of IFFluminense, have regarding leadership. The work is located in line 2 (two) of research: Organization and Memories of Pedagogical Spaces in Professional and Technological Education (EPT), being part of the context of Macroproject 6 (six): Organization of pedagogical spaces in EPT, of the Program of Postgraduate Studies in Professional and Technological Education (ProfEPT) in a National Network. In this sense, it fits into studies that seek to work on issues related to EPT management. For this, a methodological path was used consisting of a survey bibliographical, through a qualitative approach, describing a certain reality and using a case study. Therefore, it was used as a research instrument the application of a semi-structured questionnaire for data collection. Interpretation and analysis of the data allowed the identification of factors, which are divided into two groups: contributions from leadership for improving school management and contributions from the association between leadership and school management to improve teaching in EPT. Furthermore, it was found that the managers who participated in the study understand leadership as an attitude, skill or capacity. In this sense, an educational product (booklet) was developed and applied with information on Professional and Technological Education, leadership and school management, aiming to improve school management, within the scope of a Campus of a Federal Institute, thus making school management more agile and more functional, in addition to seeking to contribute to the improvement of teaching at EPT and more specifically at the Fluminense Federal Institute, Maricá Advanced Campus.

***Keywords:*** Leadership. School Management. Professional and Technological Education.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	16
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	20
2.1 Histórico da Educação Profissional Científica e Tecnológica no Brasil .....	20
2.1.2 O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense .....	24
<b>2.2 Gestão da Educação</b> .....	28
2.2.1 Gestão Educacional .....	28
2.2.2 Gestão escolar .....	31
2.2.3 Gestão Democrática .....	37
<b>2.3 Liderança</b> .....	41
2.3.1 Entendendo o Significado de Liderança .....	41
2.3.2 As Teorias de Liderança .....	47
2.3.3 Abordagem dos Traços .....	48
2.3.4 Abordagem Comportamental .....	49
2.3.5 Abordagem Contingencial .....	52
2.3.6 Abordagens da Nova Liderança: Liderança Transformacional e Transacional .....	53
2.3.7 Liderança Transformacional .....	54
2.3.8 Liderança Transacional .....	56
2.3.9 Liderança Servidora .....	58
2.3.10 Distinção entre Liderança e Gestão .....	61
2.3.11 Liderança em Gestão Escolar no Âmbito da Educação Profissional e Tecnológica .....	65
2.3.12 Cultura Organizacional e sua Influência Sobre o Papel da Liderança na Gestão Escolar na EPT .....	74
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	79
3.1 Tipo de Pesquisa .....	79
3.2 Local de Estudo e Público Alvo .....	85
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	88
4.1 Informações do Público Alvo .....	89
4.2 Percepções Sobre a Definição de Liderança .....	92
4.3 Percepções Sobre a Melhoria na Gestão Escolar .....	96
4.4 Percepções Sobre a Melhoria do Ensino na EPT .....	106

<b>5 PRODUTO EDUCACIONAL</b> .....	115
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	121
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	123
<b>APÊNDICES</b> .....	132
Apêndice A – Questionário de pesquisa aplicado aos servidores que ocupam funções de chefia .....	132
Apêndice B – Questionário de avaliação do produto educacional aplicado para servidores que ocupam funções de chefia .....	133
Apêndice C – Termo De Consentimento Livre E Esclarecido (TCLE).....	134
Apêndice D – Produto Educacional.....	137
<b>ANEXOS</b> .....	159
Anexo A – Parecer Consubstanciado do Cep .....	159
Anexo B – Declaração de Revisão Ortográfica .....	166

## 1 INTRODUÇÃO

Por meio desta pesquisa, buscou-se analisar a percepção que os gestores da Educação Profissional e Tecnológica do *Campus* Avançado Maricá do IFFluminense possuem a respeito da liderança, sobretudo, no contexto do Século XXI, em face, principalmente, da globalização, que identifica um conjunto de transformações sociais e econômicas experimentadas pelas sociedades contemporâneas em todas as partes do mundo (Campos; Canavezes, 2007).

O estudo a respeito da liderança tem sido discutido, de maneira ampla, e pesquisado no âmbito dos mais diversos tipos de instituições, dessa maneira, é tema de extrema relevância no contexto dos mais diferentes tipos de organizações. Sendo assim, é importante compreender que as organizações sociais e a própria sociedade precisam de líderes que possam ensinar e guiar outras pessoas, para que possam se exercitar da forma correta nas mais diversas tarefas da vida humana.

A orientação, proveniente de uma liderança correta, contribui para que as pessoas, de modo geral, possam desenvolver seu trabalho da melhor forma possível, envolvendo também o trabalho realizado no contexto da educação escolar mais, especificamente, em um *Campus* de um Instituto Federal, o qual integra a Rede Federal de Educação Profissional Científica e Tecnológica, cuja criação foi efetivada em 2008, por intermédio da Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Por meio dessa Rede, tem ocorrido não somente a ampliação, mas também a interiorização da EPT no Brasil.

Para que uma organização alcance bons resultados, precisa ter seus quadros compostos por pessoas comprometidas com os objetivos institucionais, dispostas a desempenhar um trabalho de excelência, sobretudo, no contexto de uma instituição educacional. De modo geral, quando direcionamos o estudo da liderança para o âmbito organizacional, pode-se, observar que somente organizações com gestores que são verdadeiros líderes conseguem obter êxito, ao longo do tempo, isso também se aplica as organizações educativas, as quais são responsáveis pelo fornecimento da educação formal para os indivíduos.

A pesquisa realizada teve como público-alvo os servidores que ocupam funções de coordenação de curso, funções gratificadas e cargos de direção, ou seja, servidores (as), integrantes da equipe gestora do *campus*, onde se desenvolveu a pesquisa.

No âmbito da Rede Federal de Educação, Profissional Científica e Tecnológica, estão inseridos os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, sendo permitido a esses servidores a ocupação de Cargos de Direção (CD), Funções Gratificadas (FG) e Funções Comissionadas de Coordenação de Curso (FCC), desde que preenchidos certos requisitos e/ou critérios pelos respectivos ocupantes.

Neste sentido, a Portaria nº 2, de 6 de janeiro de 2021 estabelece os critérios, o perfil profissional, bem como os procedimentos gerais a serem observados pelos servidores que pleiteiam a ocupação de tais cargos ou funções, no âmbito do IFFluminense. O Artigo 2º da Portaria nº 2, de 6 de janeiro de 2021, estabelece que, para que o servidor ocupe tais cargos e funções no IFFluminense, é importante ter um perfil ou uma formação acadêmica compatível com as atribuições do cargo, bem como com o setor de lotação do servidor. Além disso, deve possuir capacidade para o trabalho em equipe, proatividade, criatividade, comprometimento, ser uma pessoa versátil e, ter acima de tudo, uma boa comunicação.

De acordo com o Artigo 7º, da Lei 12.677, de 25 de junho de 2012, a Função Comissionada de Coordenação de Curso (FCC) deve ser exercida, exclusivamente, por servidores docentes que se enquadrem como titulares de cargos da carreira do Magistério Superior, ou Professores do Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, os quais desempenharão a atividade de coordenação acadêmica de cursos podendo ser: técnicos, tecnológicos, os quais podem ser de graduação ou também de pós-graduação, seja *stricto sensu*, desde que tais cursos sejam instituídos de maneira regular no contexto das instituições federais de ensino.

A realização do trabalho em tela esteve pautada na motivação de cunho pessoal e na justificativa social. A motivação pessoal está relacionada às questões pessoais que envolvem o pesquisador, uma vez que esse atua como administrador no lócus de realização da pesquisa, que é o *Campus* Avançado de Maricá do IFFluminense, no Estado do Rio de Janeiro. A paixão pelo tema liderança surge do fato que um administrador possuir um olhar especial, desejando aprimorar os relacionamentos humanos, transformar a sociedade em que se vive, além de utilizar o seu potencial empreendedor para construção de novos caminhos.

No cargo mencionado, o pesquisador atua como servidor técnico-administrativo, o que lhe despertou o interesse por refletir sobre a importância do tema liderança, sobretudo, no contexto das relações escolares. Nesse caso, também

é importante mencionar que as atividades da Coordenação de Administração do *Campus* abarcam as atividades ligadas às áreas de: Patrimônio, Infraestrutura, Almojarifado, Transportes, Gestão e Fiscalização de Contratos, bem como as demais atividades relacionadas à administração propriamente ditas.

Sabendo que as atividades realizadas por um administrador colaboram com as instituições, no sentido de planejar, organizar, dirigir e controlar as diversas áreas de uma organização, prestando auxílio necessário para a melhoria dos processos que ocorrem neste campo de ação (Chiavenato, 2014), é que surgiu o interesse pessoal pela referida pesquisa e que vem calcado na ideia de promover um trabalho que possa contribuir com a melhoria do desempenho organizacional, sobretudo, no âmbito educacional e auxiliar o *campus* para que ocorram melhorias também no ensino, no contexto da EPT e, mais especificamente, no Instituto Federal Fluminense, *Campus* Avançado Maricá.

A justificativa social para a pesquisa reside no fato de que a liderança consiste num assunto fundamental para as organizações sociais e para a própria sociedade sendo, portanto, assunto presente em várias das esferas da vida humana. Por assim ser, na sociedade globalizada, torna-se necessário investigar qual é a função do líder, no que diz respeito ao relacionamento com seus colaboradores, isto é, das pessoas que estão sob sua gestão.

Nesse sentido, surge a necessidade específica de identificar as características a serem desenvolvidas pelo gestor escolar, enquanto líder, de maneira a influenciar positivamente sua equipe de trabalho, objetivando alcançar bons resultados, sobretudo, no contexto organizacional. Assim sendo, procurou-se verificar e entender a importância da ação de liderança no âmbito educacional, bem como investigar como tem se dado a associação da gestão escolar com a liderança, a qual precisa ser desenvolvida no contexto das relações interpessoais, visto que ocorrem no ambiente da Educação Profissional e Tecnológica.

Também é importante compreender quais as implicações decorrentes da associação entre liderança e gestão escolar para os servidores da EPT, ao assumirem um cargo de gestão no contexto institucional, bem como as prerrogativas que devem desenvolver no exercício da liderança.

Espera-se, por meio deste trabalho de pesquisa, ser possível contribuir para ampliar a compreensão sobre a complexa relação existente entre o papel do gestor enquanto líder. Para tanto, estabeleceu-se a seguinte questão norteadora desse

estudo: Qual é a percepção que os gestores da Educação Profissional e Tecnológica (EPT), do *Campus Avançado Maricá* do IFFluminense, têm a respeito do tema liderança?

Nesse contexto, é importante compreender que todo servidor público federal, ocupante de uma função de gestão, está envolvido em uma atividade que lhe exigirá, em diversos momentos, posicionamento de liderança. Assim, torna-se necessário que o servidor (a) tenha ciência dessa questão e esteja devidamente consciente e preparado para desempenhar sua função com excelência.

Levando-se em consideração a questão problemática proposta, essa pesquisa teve como objetivo geral: analisar a percepção que os gestores da Educação Profissional e Tecnológica, do *Campus Avançado Maricá* do IFFluminense possuem a respeito da liderança.

Em relação aos objetivos específicos, foram definidos os seguintes: realizar uma revisão teórica e conceitual, visando a apresentar uma definição para o tema liderança; definir o que é o modelo de gestão escolar no âmbito da EPT; desenvolver um produto educacional, em forma de uma cartilha orientadora, para auxiliar os gestores, da EPT, sobre o significado e a importância da liderança.

A dissertação está estruturada em seções as quais serão delineadas a seguir. A primeira seção traz a introdução, com a apresentação do tema, a contextualização do trabalho, a motivação e a justificativa, a questão problemática que envolveu a realização da pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos. Na segunda seção, consta o referencial teórico, utilizado para o embasamento do assunto. Na terceira seção, apresenta-se a metodologia utilizada. Na quarta seção são apresentados os resultados e a discussão. Na quinta seção descreve-se o produto educacional. Na sexta e última seção constam as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

“A fundamentação teórica é um caminho que nos permite a construção de uma lógica com determinada coerência, por meio de uma reflexão e que, de fato, válida, o desenvolvimento de um trabalho de pesquisa de cunho científico” (Correia Neto, 2016, p. 42). Para tanto, será feito aqui um recorte teórico sobre a Liderança na Educação Profissional e Tecnológica: uma análise da percepção dos gestores do *Campus Avançado Maricá* do IFFluminense.

### 2.1 Histórico da Educação Profissional Científica e Tecnológica no Brasil

A Educação Brasileira tem um desenvolvimento marcado por uma histórica dualidade estrutural, sendo diferenciada, normalmente, de acordo com a classe social do indivíduo pertencida. Nesse sentido, é importante compreender que, para um grupo de pessoas, estava destinado determinado tipo de educação, voltado inteiramente para o desenvolvimento de práticas manuais, enquanto outro grupo desfrutava de uma educação direcionada à questão intelectual. Ou seja, enquanto um grupo de pessoas aprendia e/ou desenvolvia as técnicas manuais, o trabalho braçal, a parte operacional; outro grupo mais elitizado desfrutava de uma educação mais intelectual para que pudessem assumir posições de destaque social, bem como terem a condição de continuarem seus estudos, sobretudo, de nível superior.

De acordo com Vieira e Souza Junior (2016), é possível entender que:

No Brasil, a formação do trabalhador teve seu início no período da colonização do país, tendo como primeiros aprendizes de ofícios os índios e os escravos, considerados as classes mais baixas da sociedade. À elite estava destinada a educação propedêutica, de caráter acadêmico, preparatória para a continuidade dos estudos. A consideração do trabalho manual como uma atividade indigna, sob a ótica dessa elite, predispunha ao repúdio em relação às atividades artesanais e manufatureiras como a carpintaria, a serralheria, a tecelagem, a construção, entre outras (Vieira; Souza Junior, 2016, p. 154).

Considerando esse contexto, fica evidenciado que a Educação Profissional e Tecnológica teve início a partir de uma perspectiva de assistencialismo, destinada a atender, sobretudo, aqueles considerados como menos favorecidos, ou seja, aqueles que ocupavam posições sociais de pequena relevância, especialmente, os mais pobres.

Neste aspecto, priorizava-se a educação por meio do trabalho, bem como a retirada e/ou afastamento dos menores de idade das ruas, uma vez que eram nesses espaços que eles aprendiam a delinquência. Ramos (2014), ao realizar uma análise sobre os primeiros sinais da presença da Educação Profissional e Tecnológica, faz um retorno ao ano de 1809, fazendo uma menção importante à criação do “Colégio das Fábricas” como pode ser verificado no seguinte trecho:

Os primeiros indícios do que hoje se pode caracterizar como as origens da educação profissional surgem a partir de 1809, com a criação do Colégio das Fábricas, pelo Príncipe Regente, futuro D. João VI (Brasil, 1999 - Parecer nº 16/99-CEB/CNE). Nessa direção, ao longo do século XIX foram criadas várias instituições, predominantemente no âmbito da sociedade civil, voltadas para o ensino das primeiras letras e a iniciação em ofícios, cujos destinatários eram as crianças pobres, os órfãos e os abandonados, dentre essas, os Asilos da Infância dos Meninos Desvalidos (Ramos, 2014, p. 24).

Verifica-se a preocupação inicial em “amparar os órfãos e os demais desvalidos da sorte”, os quais, de alguma forma, precisavam da ajuda do Estado para adquirirem a capacidade de contribuir com a sociedade, de forma a não praticar ações contrárias à boa ordem social e, acima de tudo, deixassem de viver na ociosidade e nas práticas consideradas ilícitas socialmente.

O ano de 1909 desponta como outra data importante no contexto da República Federativa do Brasil, posto que foram criadas dezenove Escolas de Aprendizagem e Artífices. A criação dessas escolas ocorreu por meio do Decreto 7.566 de 23 de setembro de 1909, no mandato do então Presidente Nilo Peçanha. Esses estabelecimentos de ensino destinavam-se ao ensino profissional de forma gratuita, fato esse que deu início à Educação Profissional e Tecnológica como uma política pública no país do Brasil, visando, sobretudo, ao aprendizado de uma profissão pelos estudantes dessa modalidade educacional.

Ao analisar o Decreto 7.566, percebe-se claramente o caráter social na origem da Educação Profissional. A intenção não era apenas habilitar os “filhos dos desfavorecidos da fortuna”, mas também contribuir para o preparo técnico, assim como intelectual, contribuindo também para a aquisição de hábitos de trabalho que pudessem afastar os cidadãos da “ociosidade” do “vício”, bem como do “crime”, visando, assim, a contribuir com a ordem e com os bons costumes. Nesse cenário, ficam implícitos os seguintes aspectos: preocupação com a formação de recursos humanos, formação moral e de caráter para os indivíduos.

De acordo com essa lógica, cuja preocupação era a formação dos cidadãos menos favorecidos, Ramos (2014) apresenta uma análise importante, sobre a EPT no Brasil, onde busca discutir sobre as particularidades desse tipo de educação, abordando informações a respeito do conjunto de ideias do desenvolvimento social, da consolidação, do modo de produção capitalista no Brasil, propondo a seguinte afirmação:

A relação entre educação básica e profissional no Brasil está marcada historicamente pela dualidade. Nesse sentido, até o século XIX não há registros de iniciativas sistemáticas que hoje possam ser caracterizadas como pertencentes ao campo da educação profissional. O que existia até então era a educação propedêutica para as elites, voltada para a formação de futuros dirigentes (Ramos, 2014, p. 24).

Tendo em vista, a existência da histórica dualidade estrutural que marcava a educação no país brasileiro, é importante perceber, principalmente, que na relação entre a educação básica e a profissional, há uma separação que não deveria existir no contexto brasileiro. Por ser assim, com o processo de criação das referidas Escolas de Aprendizes, Ramos (2014) afirma que:

A criação das Escolas de Aprendizes Artífices e do ensino agrícola evidenciou um grande passo ao redirecionamento da educação profissional no país, pois ampliou o seu horizonte de atuação para atender necessidades emergentes dos empreendimentos nos campos da agricultura e da indústria (Ramos, 2014, p. 25).

Nota-se, a partir de então, uma preocupação não mais simplesmente assistencialista na origem da Educação Profissional, mas também um direcionamento para formar pessoas para atuar como operários, na prática do exercício profissional. Dessa forma, as demandas do modo de produção capitalista no país poderiam ser mais facilmente atendidas, pois haveria uma massa de pessoas formadas a ser inseridas no mercado de trabalho, contribuindo com a produção nacional (Ramos, 2014).

O ano de 1937 foi um ano, também, considerando muito importante para a Educação Profissional uma vez traz transformações significativas e importantes para as Escolas de Aprendizes e Artífices, o que alterou a Rede Federal em todo o país. “Assim, em 13 de janeiro de 1937, foi assinada a Lei 378 que transformava as Escolas de Aprendizes e Artífices em Liceus Profissionais, destinados ao ensino profissional, de todos os ramos e graus” (Brasil, 2009, p. 4).

As transformações continuam a ocorrer e, em 1941, acontece a denominada “Reforma Capanema”. Conforme Brasil (2009), começaram a existir os exames de admissão, passou-se a considerar o então ensino profissional como ensino médio, além disso, os cursos passaram a ser divididos em dois níveis.

De acordo com Pereira (2003), o ano de 1942 também foi marcado por novas mudanças no cenário educacional brasileiro, as escolas de Aprendizes e Artífices foram transformadas em Escolas Industriais e Técnicas. Assim, passou-se a oferecer aos estudantes uma formação profissional a qual equivaleria ao ensino secundário. A partir de então, houve a vinculação do ensino industrial com o ensino disseminado em todo o país, permitindo que os alunos formados pelos cursos técnicos pudessem ingressar também no ensino superior.

Ainda conforme Pereira (2003), o ano de 1942 ficou marcado pelo surgimento de outro espaço que visava à qualificação para o trabalho, estando vinculado aos interesses do capital da indústria, denominado de Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI).

No ano de 1946, ocorre a criação do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC, por meio do Decreto-Lei nº 8.621, de 10 de janeiro de 1946. Essas escolas, destinadas à aprendizagem comercial, deveriam colaborar e/ou contribuir na difusão, bem como no aperfeiçoamento do ensino comercial em todo o país, assim como com o ensino imediato, o qual estivesse se relacionando diretamente com ele (Brasil, 1946).

Na sequência dos acontecimentos, segundo Pereira (2003), no período do governo do Presidente Juscelino Kubitschek, entre os anos de 1956 a 1961, um novo fato importante veio a acontecer, pois em 1959, as Escolas Técnicas passam a ser denominadas de Escolas Técnicas Federais, sendo consideradas como autarquias, ganhando autonomia didática e também de gestão. Intensifica-se, desse modo, a formação de muitos técnicos, os quais se tornaram uma mão de obra específica no processo de industrialização que ocorria no país, fato que contribuiu para o crescimento industrial do país naquele momento.

Conforme Brasil (2009), no ano de 1978, por meio de uma legislação específica, ou seja, a Lei nº 6.545 ocorreu a transformação de três Escolas Técnicas Federais em Centros Federais de Educação Tecnológica, os denominados CEFETs. As escolas que passaram por essa transformação foram dos Estados do Paraná, Minas Gerais e Rio de Janeiro. Com isso, buscava-se conceder a essas instituições

a atribuição de formar, sobretudo “engenheiros de operação e tecnólogos”, processo que se estende a outras instituições num período bem mais tarde.

Com a Lei nº 8.948, de 8 de dezembro de 1994, que dispunha sobre a instituição do Sistema Nacional de Educação Tecnológica, novas Escolas Técnicas Federais passam pela transformação em CEFETs:

Em 1994 a Lei nº 8.948, de 8 de dezembro dispõe sobre a instituição do Sistema Nacional de Educação Tecnológica, transformando, gradativamente, as Escolas Técnicas Federais e as Escolas Agrotécnicas Federais em Centros Federais de Educação Tecnológica – CEFETs, mediante decreto específico para cada instituição e em função de critérios estabelecidos pelo Ministério da Educação, levando em conta as instalações físicas, os laboratórios e equipamentos adequados, as condições técnico-pedagógicas e administrativas, e os recursos humanos e financeiros necessários ao funcionamento de cada centro (Brasil, 2009. p. 5).

Em 1996, com a promulgação da Lei 9.394 em 20 de dezembro, considerada como sendo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) (a primeira Lei foi promulgada em 1961), a Educação Profissional foi apresentada num capítulo distinto da Educação Básica. Nesse caso, de acordo com a Lei 9.394 de 1996, a Educação Profissional e Tecnológica tem a função principal de preparar o educando para o “exercício de profissões técnicas”, contribuindo para a inserção no mundo do trabalho, bem como na vida social.

No final da década de 90 ainda ocorreram mais dois importantes acontecimentos, de acordo com Brasil (2009), em 1997, por meio do Decreto 2.208 ocorreu a regulamentação da Educação Profissional e a criação do Programa de Expansão Profissional, o PROEP. Já no ano de 1999, é retomado o processo de transformação das Escolas Técnicas Federais em Centros Federais de Educação Tecnológica, iniciado no ano de 1978. Dentro desse contexto, encontra-se também a Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008, publicada no Diário Oficial da União, em 30 de dezembro de 2008, marcando a instituição da Rede Federal de Ensino no país.

### **2.1.2 O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense**

De acordo com Brasil (2008), a Rede Federal é composta por diversas entidades de ensino. Entre essas instituições estão os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, a Universidade Tecnológica Federal do Paraná,

dois CEFETs: Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais e o Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca, no Rio de Janeiro. Também constam da Rede, as Escolas técnicas vinculadas (são unidades de ensino pertencentes à estrutura organizacional das universidades federais) e o Colégio Pedro II, criado em 1837. Essas instituições de educação que integram a Rede Federal possuem autonomia nas seguintes áreas: administrativa, patrimonial, financeira, didático- pedagógica e disciplinar.

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia foram criados por meio pela Lei 11.892 de 29 de dezembro de 2008 e devem contribuir, de maneira direta, para que o país possa alcançar melhores condições no que diz respeito ao desenvolvimento, tanto na área educacional, como nas áreas social e econômica.

Na Lei de criação dos Institutos Federais, no artigo 2º do texto legal, é possível verificar as diversas prerrogativas dessas entidades que integram a Rede Federal:

Art. 2º Os Institutos Federais são instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas, nos termos desta Lei.

§ 1º Para efeito da incidência das disposições que regem a regulação, avaliação e supervisão das instituições e dos cursos de educação superior, os Institutos Federais são equiparados às universidades federais.

§ 2º No âmbito de sua atuação, os Institutos Federais exercerão o papel de instituições acreditadoras e certificadoras de competências profissionais.

§ 3º Os Institutos Federais terão autonomia para criar e extinguir cursos, nos limites de sua área de atuação territorial, bem como para registrar diplomas dos cursos por eles oferecidos, mediante autorização do seu Conselho Superior, aplicando-se, no caso da oferta de cursos a distância, a legislação específica (Brasil, 2008, cap. I, art. 2º).

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense passou por diversas transformações até a chegada do modelo de Instituto Federal. A história começa com a criação das Escolas de Aprendizes e Artífices pelo então Presidente da República, Nilo Peçanha em 1909.

Conforme o Portal do Instituto Federal Fluminense (IFF, 2023), a escola que seria instalada no Estado do Rio de Janeiro foi instalada, de maneira excepcional, na cidade de Campos dos Goytacazes, município localizado no Norte Fluminense, no mês de janeiro de 1910 e foi resultado de articulações políticas e partidárias. As atividades iniciais da escola se deram através de cinco cursos (“alfaiataria”,

“marcenaria”, “tornearia”, “sapataria”, e “eletricidade”). As pessoas formadas nesses cursos poderiam ser inseridas no mercado de trabalho, contribuindo, desse modo, com a produção nacional.

Em 1945, a Escola de Aprendizizes Artífices de Campos dos Goytacazes começa a ser denominada de Escola Técnica Federal de Campos, com atuação concentrada no desenvolvimento e no crescimento industrial (IFF, 2023).

Durante o período da Ditadura Militar de 1964, houve forte investimento, o qual resultou em reformas de escolas técnicas, construção de novas instalações para os alunos das escolas Técnicas Federais em todo o país. No ano de 1974, conforme o Portal do IFFluminense (IFF, 2023), a Escola Técnica Federal de Campos passa a oferecer somente cursos técnicos em seu currículo oficial, pondo fim às denominadas oficinas.

Com a descoberta de campos de petróleo, feita pela Petrobras, no litoral norte do estado do Rio de Janeiro, houve uma mudança significativa nos rumos da região, o que passou a influenciar significativamente a história da Escola Técnica Federal de Campos, tendo em vista que a escola seria a principal agência formadora de mão de obra para as empresas atuantes na bacia de Campos dos Goytacazes (IFF, 2023).

Na sequência destes acontecimentos, a Escola Técnica Federal de Campos recebe, no ano de 1993, sua primeira unidade descentralizada (Uned) na cidade de Macaé, no Estado do Rio de Janeiro, construída com financiamento da Petrobras, num terreno doado pela prefeitura do município. A intenção era que os cursos capacitassem pessoas para atuarem na área de petróleo (IFF, 2023).

Ao fazer um comentário sobre esse momento histórico, Alves e Alves (2020) informam que:

Na década de 90, as Escolas Técnicas Federais são transformadas em Centros Federais de Educação Tecnológica e, no dia 29 de julho de 1993, o Campus Macaé veio a ser inaugurado, ainda sob a determinação de Unidade Descentralizada de Ensino. Posteriormente, em 1999, seis unidades da Rede Federal são autorizadas a oferecer cursos em nível de terceiro grau, entre elas, o Centro Federal de Educação Tecnológica de Campos que, em 2004, foi equiparado a Centro Universitário. E então, em 2008, a UNED Macaé torna-se Campus Macaé, por meio da Lei N° 11.892/2008, a qual o transforma o CEFET em Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (Alves; Alves, 2020, p. 440).

A transformação da Escola Técnica Federal de Campos, em Centro Federal de Educação Tecnológica ocorre em 18 de dezembro de 1999, favorecendo o

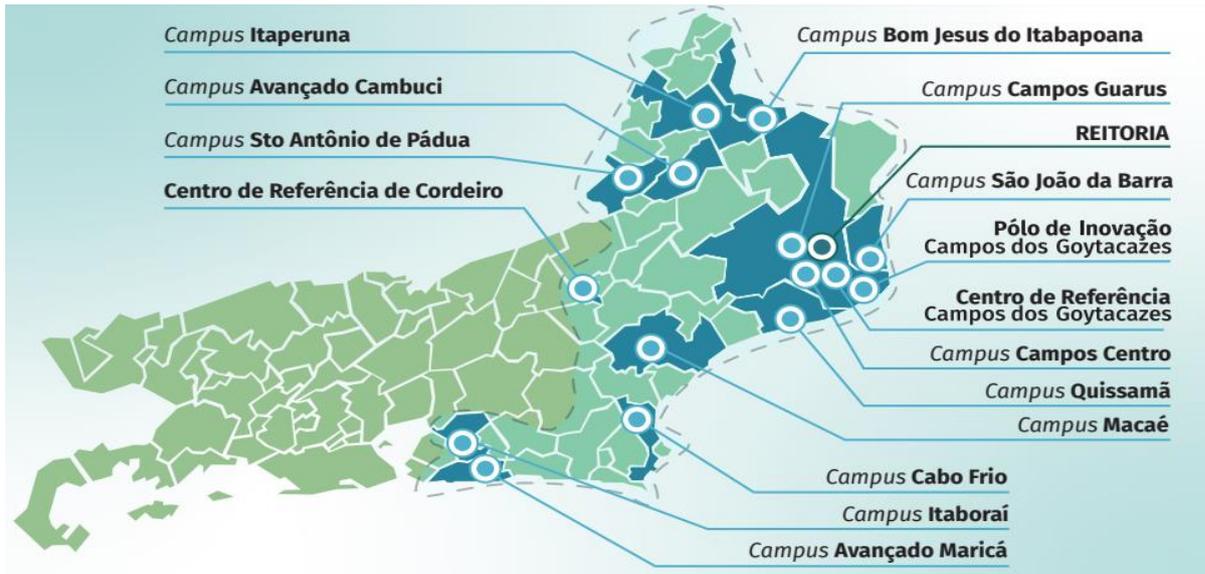
crescimento da instituição, podendo, com isso, atuar em diferentes níveis de formação. A criação de novas unidades ocorreu de forma sistemática, e, em 2006, inicia-se a construção da Unidade Descentralizada de Guarus (IFF, 2023).

Segundo o Portal do IFFluminense (IFF, 2023), através do diálogo do CEFET Campos com os municípios próximos, começa a ocorrer com a participação do governo federal, um processo de interiorização e desenvolvimento regional. Com isso, novas unidades vão surgindo e, posteriormente, se tornam em *campi* do Instituto: *Campus* São João da Barra, *Campus* Cabo Frio, *Campus* Itaperuna, *Campus* Bom Jesus do Itabapoana, *Campus* Avançado de Cambuci, Centro de Referência, *Campus* Itaboraí, *Campus* Itaperuna, *Campus* Avançado de Maricá, *Campus* Quissamã, Polo de Inovação Campos dos Goytacazes, *Campus* Santo Antônio de Pádua, Centro de Referência de Cordeiro (Ligado ao *campus* Santo Antônio de Pádua).

Através da Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008 publicada no Diário Oficial da União, em 30 de dezembro de 2008, o Governo Federal instituiu a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, assim, o Centro Federal de Educação Tecnológica de Campos passa por mais uma mudança, transformando-se agora em Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense.

Neste aspecto, o IFFluminense, juntamente com os outros Institutos Federais e demais instituições da Rede Federal, cumpre papel fundamental, no contexto da Educação Profissional e Tecnológica (EPT) no Brasil.

Na Figura 1, logo abaixo, está sendo apresentado o mapa dos *Campi* do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense:



Fonte: (IFF, 2023).

## 2.2 Gestão da Educação

Uma boa gestão da educação é fundamental para o bom funcionamento dos sistemas de ensino e seus componentes, sobretudo, para a escola pública no Brasil. Uma gestão correta envolve diferentes sujeitos que integram as comunidades local e escolar como, por exemplo, professores, alunos, funcionários, pais de alunos, entre outros. Portanto, se faz necessário compreender os mecanismos de funcionamento, bem como os elementos que integram a gestão da educação no país brasileiro.

### 2.2.1 Gestão Educacional

A compreensão correta, concernente à gestão da educação, perpassa pelo entendimento a respeito dos termos gestão educacional, gestão escolar e gestão democrática. Desse modo, é importante estabelecer a diferença entre os três termos, com a finalidade de facilitar o entendimento a respeito do assunto.

A respeito da gestão educacional, é possível afirmar que se encontra no nível macro da educação, estando situada, portanto, na maior esfera, expressando-se através de sistemas de ensinos, a partir do nível federal, posteriormente, o estadual e, finalmente, o municipal, conforme pode ser verificado:

De acordo com a Constituição e a LDB, a gestão da educação nacional se expressa através da organização dos sistemas de ensino federal, estadual e

municipal; das incumbências da União, dos Estados e dos Municípios; das diferentes formas de articulação entre as instâncias normativas, deliberativas e executivas do setor educacional; e da oferta de educação escolar pelo setor público e privado (Vieira, 2007, p. 60).

Além disso, de acordo com Vieira (2007, p. 60): “No âmbito do Poder Público, a educação é tarefa compartilhada entre a União, os Estados, o Distrito Federal (DF) e os Municípios, sendo organizada sob a forma de regime de colaboração (CF, Art. 211 e LDB, Art. 8º)”. Nesse contexto, é importante compreender como é definida a educação, principalmente, em consonância com artigo 205 da Constituição Federal o qual afirma o seguinte: “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” (Brasil, 1988, cap. III, art. 205).

Dessa maneira, a gestão educacional se desenvolve de forma colaborativa, por meio dos entes federativos, conforme preconiza o artigo 211 do texto constitucional, bem como o artigo 8º da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB). Assim, a gestão educacional possui prerrogativas e/ou atribuições próprias, expressas por meio dos sistemas de ensino, sendo, portanto, atribuição dos entes federativos com suas respectivas responsabilidades:

As definições advindas da Constituição e da LDB permitem situar o terreno da gestão educacional como espaço das ações dos governos, sejam eles federal, estaduais e municipais. Diz respeito, portanto, aos seus diferentes órgãos, assim como aos seus integrantes, desde detentores de cargos mais elevados aos mais simples servidores (Vieira, 2007, p. 61).

No entanto, Motta (2020) utiliza o termo gestão educacional também sob a perspectiva dos estabelecimentos de ensino. De acordo com a autora, até a metade dos anos 90, utilizava-se o termo “administração escolar”. Todavia, atualmente o termo tem sido substituído por “gestão”.

Segundo Paro (2010), os termos “administração escolar” ou “gestão escolar” podem ser usados como sinônimos, respeitando-se as diferenças de enfoque, as quais estão relacionadas com os objetivos organizacionais. Não caberia, portanto, transportar para o ambiente escolar as teorias e práticas da Administração Geral, tendo em vista que, no ambiente escolar, a natureza do trabalho, bem como os objetivos têm como finalidade maior o processo de ensino e aprendizagem.

Motta (2020) entende que a diferenciação que ocorre entre os termos “administração” e “gestão” tem uma perspectiva transcendente, no sentido de se buscar uma mudança e/ou evolução da “prática educativa”, pois é preciso saber que:

De um lado, verifica-se que a maioria dos teóricos consideram o termo “administração” mais representativo da perspectiva “neutra” e tecnicista desenvolvida na década de 1970, a qual causou consequências negativas à educação. Do outro, o termo “gestão” tem sido utilizado como nova possibilidade de mudança na concepção e na prática educativa no Brasil (Motta, 2020, p. 24).

A partir dessa compreensão sobre gestão educacional, Motta (2020) busca informar as respectivas distinções, bem como os principais modelos existentes. Nesse sentido, procura-se vislumbrar e apresentar a utilização dos diferentes modelos de acordo com as conjunturas culturais, sociais, econômicas, educacionais e políticas. No quadro 1, abaixo, podem ser verificados os principais tipos e modelos de gestão educacional, conforme Motta (2020):

**Quadro 1** - Os principais tipos de gestão educacional

<b>Tipo técnico-científico ou funcionalista</b>	<b>Tipo democrático-participativa</b>	<b>Tipo autogestionário</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os fundamentos desse tipo de gestão educacional são, principalmente, voltados à burocracia e ao funcionalismo;</li> <li>• O trabalho é desenvolvido a partir de planejamentos rígidos e centralizados (de cima para baixo), com a também centralização das decisões, o controle de ações por processos burocráticos e a pouca ou nenhuma participação da comunidade escolar, em termos de proposições e de avaliação;</li> <li>• Os trabalhadores são essencialmente executores do planejamento, devendo garantir o alcance dos resultados, os quais são aferidos periodicamente, consoante índices e metas pré-definidos de eficácia e eficiência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A organização parte da coletividade de sujeitos, os quais compõem a escola ou o sistema de ensino, considerando as diferentes intenções, interesses, objetivos e relações no contexto em questão;</li> <li>• O interesse público é primordial, ou seja, as questões mercadológicas e gerencialistas não pautam as ações e as decisões;</li> <li>• O trabalho docente não se desenvolve apenas no espaço da sala de aula e não se restringe aos conteúdos e às metodologias de ensino, mas se envolve em toda a dinâmica escolar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Origina-se na perspectiva de autogestão político-social, a qual contesta toda forma de poder instituído;</li> <li>• Valoriza-se as inter-relações, o diálogo;</li> <li>• Reuniões e assembleias gerais são metodologias recorrentes para a tomada de decisões;</li> <li>• Um dos pilares da autogestão é a autonomia como princípio;</li> <li>• Além da autonomia, outros elementos essenciais e metodologias têm sido incorporados pelo modelo democrático-participativo, uma vez que a prática da gestão é dinâmica e se revela de forma múltipla.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de (Motta, 2020, p. 26-30).

Na concepção de Lück (2008), o termo gestão educacional pode referir-se a uma expressão, a ser utilizada no âmbito macro da educação, ou seja, a gestão do sistema de ensino, podendo também ser usado no âmbito micro da educação, nesse caso, refere-se à gestão que se desenvolve nas escolas. Desse modo, compreende-se que os sistemas de ensino precisam atuar de maneira consistente para que os processos educacionais possam funcionar de maneira a terem uma única orientação e uma forma consistente de gestão.

Portanto, quando se fala sobre gestão educacional, faz-se referência à gestão em âmbito macro, a partir dos órgãos superiores dos sistemas de ensino, e em âmbito micro, a partir das escolas. A expressão gestão educacional abrange a gestão de sistemas de ensino e a gestão escolar. Este trabalho, que focaliza a gestão como conceito abrangente, envolve, necessariamente os dois âmbitos de ação, em vez de focalizar exclusivamente a escola. Isso porque entende-se que sua concepção deve estar presente no sistema todo, a fim de que possa efetivamente praticada no estabelecimento de ensino. Vale dizer que, do ponto de vista paradigmático, a concepção de gestão permeia todos os segmentos do sistema como um todo, em vista do que, em sua essência e expressões gerais, é a mesma, tanto no âmbito macro (gestão do sistema de ensino) como no micro (gestão de escolas) (Lück, 2008, p. 25 – 26).

Por conseguinte, Lück (2008) sinaliza no sentido de que a gestão consiste num termo relativamente novo, tendo em vista, que tem superado o conceito de administração, cujo enfoque era mais limitado. Nesse caso, a gestão está estabelecida sobre um dinamismo maior do ser humano, uma vez que a dinâmica humana envolve energia e também talento, os quais constituem uma condição essencial para a qualidade do ensino. Nesse aspecto, os resultados serão a transformação da própria escola, enquanto instituição, dos sistemas de ensino, conseqüentemente, da própria educação no contexto do país brasileiro.

### **2.2.2 Gestão escolar**

No que diz respeito à etimologia do termo gestão, de acordo com Oliveira e Vasques-Menezes (2018, p. 879) é “Originário do latim *gestione*, o conceito de gestão refere-se à ação e ao efeito de gerir ou de administrar”. Em vista disto, compreende-se que neste conceito estão questões como direção, administração, gerenciamento, tomada de decisões, que, num certo sentido, podem ser aplicadas à

direção e/ou coordenação de algum empreendimento ou da própria vida pessoal ou de outrem, fornecendo norte, ou seja, a direção a ser seguida.

A discussão a respeito da gestão escolar em associação com a ação de liderança, a ser desenvolvida pelos agentes que atuam na gestão dos estabelecimentos escolares, reveste-se de importância, posto que:

A intensificação do trabalho do/a gestor/a na escola tem sido objeto de investigação e de debates com foco nos mecanismos de multiplicidades de papéis que o/a gestor/a exerce em suas práticas, direcionado para um viés administrativo-gerencialista. Discutir gestão escolar na educação básica, seus aspectos legais e práticas de liderança democrática possibilita compreender outras formas de gestão, em que as ações acontecem pelos diferentes atores escolares (Santos; Prsybyciem; Bonez, 2020, p. 2).

Assim sendo, a gestão escolar pode ser compreendida como aquela que se desenvolve no âmbito das escolas e/ou estabelecimentos de ensino, possuindo, portanto, especificidades bem delineadas que precisam ser atendidas. Conforme a LDB, ou seja, Lei 9.394 de 20 de dezembro de 1996, no artigo 12 são tratadas as incumbências dos estabelecimentos de ensino como pode ser verificado:

Art. 12. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de: I – elaborar e executar sua proposta pedagógica; II – administrar seu pessoal e recursos materiais e financeiros; III - assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas; IV – velar pelo cumprimento dos planos de trabalho de cada docente; V – prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento; VI – articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola; VII – informar pai e mãe, conviventes ou não com seus filhos, e, se for o caso, os responsáveis legais, sobre a frequência e rendimento dos alunos, bem como sobre a execução da proposta pedagógica da escola; VIII – notificar ao Conselho Tutelar do Município a relação dos alunos que apresentem quantidade de faltas acima de 30 % (trinta por cento) do percentual permitido em lei; IX – promover medidas de conscientização, da prevenção e de combate a todos os tipos de violência, especialmente a intimidação sistemática (bullying), no âmbito das escolas; X – estabelecer ações destinadas a promover a cultura de paz nas escolas; XI – promover ambiente escolar seguro, adotando estratégias de prevenção e enfrentamento ao uso ou dependência de drogas. XII - instituir na forma da lei de que trata o art. 14, os Conselhos Escolares (Brasil, 1996, tít. IV, art. 12, inc. I - XII).

De acordo com o texto legal, é possível perceber as tarefas específicas das instituições escolares, as quais devem realizar a elaboração de sua proposta pedagógica, de maneira a promover a execução da mesma. Então, a partir deste

norte, realizar as outras atribuições inerentes ao seu funcionamento, primando pelo bom andamento do processo de ensino e aprendizagem para todos os educandos.

Nesta perspectiva, o artigo 15 da LDB, Lei 9.394 de 20 de dezembro de 1996 informa, de maneira categórica, a respeito da autonomia pedagógica e administrativa, bem como da gestão financeira, as quais se constituem em prerrogativas das unidades escolares públicas, devendo ser asseguradas pelos respectivos sistemas de ensino, o que consiste num ponto fundamental da gestão escolar.

Por assim ser, compreende-se que a gestão da educação consiste num processo que envolve diversas e distintas etapas, a serem realizadas tendo como elemento basilar a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino. Nesse processo, estão inseridos diversos agentes, como, por exemplo, professores, estudantes, funcionários, equipe gestora, familiares entre outros:

[...] Gestão da educação como um processo de articulação para o desenvolvimento da proposta político-pedagógica da escola, fundamentado numa determinada concepção de educação e de sociedade. Assim, ao pensar um processo educacional, e a ação da escola, cabe antes definir um projeto de cidadania e atribuir à escola uma finalidade coerente a esse projeto, definindo os pressupostos filosóficos, sociais e educacionais que fundamentam a organização da proposta pedagógica, a partir da análise dos paradigmas da especificidade da organização escolar e da qualidade na educação (Araújo, 2009, p. 21).

No entanto, Paro (2010) utiliza os termos gestão e administração como sendo sinônimos, para esse autor: “É com este sentido que utilizarei o conceito de administração (ou de gestão, e tomo essas palavras como sinônimos)” (Paro, 2010, p. 765). Por assim ser, a administração consiste na utilização de recursos de forma racional, tendo como objetivo a realização de determinado fim específico (Paro, 2010).

Todavia, as pesquisadoras Oliveira e Vasques-Menezes (2018) optam por usar o termo gestão escolar em vez de administração escolar, entendendo a existência de uma diferença entre os termos uma vez que “Inicia-se, a partir daqui, o estudo específico do conceito de gestão escolar. Será utilizado o termo gestão escolar em detrimento de administração escolar, partindo-se da compreensão de que são termos distintos, ao se tratar de educação” (Oliveira; Vasques-Menezes, 2018, p. 879).

Em consonância com Vieira e Vidal (2019), a gestão escolar integra diversas dimensões no contexto escolar e envolve as áreas pedagógica, administrativa, financeira, assim como os recursos humanos e até mesmo o clima do estabelecimento escolar. Neste aspecto, a gestão escolar deverá ser desempenhada por pessoas competentes, as quais possam tornar efetivas todas as dimensões citadas anteriormente.

Vieira e Vidal (2019) destacam que o tema da gestão escolar tem despertado interesse de diversas instituições, inclusive as não governamentais. Nesse caso, estão sendo criados projetos e desenvolvidas diversas iniciativas em conjunto com as redes públicas estaduais e municipais, visando à capacitação de gestores escolares, de acordo com os princípios da gestão, desenvolvidos no âmbito empresarial, onde se destacam, por exemplo, as técnicas aplicadas de liderança.

Isso posto, Oliveira e Vasques-Menezes (2018), em seu trabalho de pesquisa, chegaram à conclusão da existência de uma construção histórica do termo gestão escolar. Por assim ser, faz-se necessária a consideração de diversos fatores, bem como dos diversos contextos a serem observados, dentro da temática em tela, como se verifica a seguir:

Gestão escolar é um conceito construído historicamente, impregnado de valores e significados específicos trazidos dentro de um contexto político e educacional, os quais vêm sendo construídos e reconstruídos nos últimos anos. A literatura discute que inicialmente esse conceito estava direcionado aos aspectos mais administrativos da função e que, com o passar dos tempos, de acordo com as mudanças sociais e históricas reafirmadas pela legislação em vigor, passou a buscar o teor mais pedagógico e político da palavra (Oliveira; Vasques-Menezes, 2018, p. 897).

Libâneo (2015), ao discutir sobre as práticas de gestão na escola, procura associar todas as ocorrências do ambiente escolar como sendo “práticas educativas”. Nesse sentido, os alunos são ensinados por meio de diversas práticas originadas e/ou desenvolvidas no ambiente escolar, as quais podem ser o ambiente educacional, o contexto escolar, as formas de organização e também de gestão contribuem para educar os alunos.

A gestão escolar envolve a organização do ambiente educativo, tendo em vista o alcance de objetivos que devem ser comuns para toda a comunidade escolar. A gestão escolar deve ser pautada por elementos como clareza dos objetivos,

efetividade, ações concretas, envolvendo, de modo especial, a participação das pessoas que integram o ambiente escolar (Santos; Prsybyciem; Bonez, 2020).

Libâneo (2015), ao discorrer sobre o trabalho de gestão escolar, informa que muitos profissionais do ambiente escolar acreditam que os trabalhos de organização, administração e gestão escolar estão e/ou são restritos à direção da escola e à equipe pedagógica o que não é real, uma vez que a gestão compreende que todas as ações desenvolvidas têm a função de educar, ensinar, propiciar aprendizagens, permitindo também mudanças na maneira de pensar e de agir das pessoas. Assim, verifica-se a importância atribuída à gestão escolar, já que não é “um problema” somente para a direção e a coordenação pedagógica, tendo em vista que:

a) Uma escola precisa ser mais bem organizada, melhor administrada, melhor gerida, em função da melhor qualidade da aprendizagem dos alunos. Ou seja, toda escola precisa ser bem organizada para que os alunos aprendam melhor e formem convicções no seu modo de pensar e agir. b) As formas de organização e de gestão são práticas educativas, elas educam e ensinam. O ambiente escolar, o que se faz e o que se diz na escola, influenciam poderosamente os processos de aprendizagem dos alunos e professores. c) Desse modo, pelo bem ou pelo mal, as pessoas aprendem com as organizações. Mas é possível transformar as práticas de organização e de gestão modificando o comportamento dos profissionais e, desse modo, as organizações podem aprender com as pessoas. Isso implica um processo de ensino-aprendizagem no âmbito das formas de organização da escola. d) Portanto, a escola é, também, um lugar de aprender a profissão docente de modo a que todos contribuam no aprimoramento das práticas de organização e gestão, levando a melhorar a aprendizagem dos alunos. Ou seja, a gestão da escola não é um problema apenas do diretor, do coordenador pedagógico, mas de todos os que trabalham na escola têm a ver com a gestão. Nesse sentido, a escola é o melhor lugar de formação continuada, visando ao desenvolvimento pessoal de gestores e professores (Libâneo, 2015, p. 2-3).

Paro (2010) entende que o processo pedagógico deve contribuir para o educando se transformar em um sujeito ativo, posto que o objetivo da educação é a formação do sujeito. Nesse caso, o educando tem participação efetiva no processo, pois a personalidade do estudante vai sendo formada por meio da apropriação da cultura. Desse modo, não é suficiente a simples transmissão de conteúdos disciplinares, é preciso propiciar condições necessárias para o educando se fazer sujeito de seu próprio aprendizado, levando-se em conta, que está passando por um processo de desenvolvimento que envolve as áreas biológica, psicológica e social.

Libâneo (2015) entende que o sentido de organização e gestão escolar perpassa pela questão de a escola ser uma instituição. Nesse aspecto, a escola consiste numa entidade da sociedade, na qual as pessoas trabalham e interagem,

objetivando o alcance de determinados objetivos e, mais especificamente, a aprendizagem e o ensino dos educandos. No desenvolvimento desse processo é que se insere a gestão escolar, a qual estrutura, organiza e gere todo o processo.

Conseqüentemente, “[...] organização e a gestão da escola dizem respeito à estrutura de funcionamento, às formas de coordenação e gestão do trabalho, ao provimento e utilização dos recursos materiais e financeiros, aos procedimentos administrativos, às formas de relacionamento entre as pessoas” (Libâneo, 2015, p. 3).

Tratando a respeito da gestão escolar, Lück (2009) apresenta os princípios da gestão escolar que envolvem o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a coordenação, a avaliação e até mesmo o monitoramento dos processos necessários para o fim maior da escola que consiste na promoção e formação dos alunos.

Portanto, conforme Lück (2009), faz-se necessário compreender de maneira específica, todos os aspectos referentes à gestão escolar:

A gestão escolar, como área de atuação, constitui-se, pois, em um meio para a realização das finalidades, princípios, diretrizes e objetivos educacionais orientadores da promoção de ações educacionais com qualidade social, isto é, atendendo bem a toda a população, respeitando e considerando as diferenças de todos os seus alunos, promovendo o acesso e a construção do conhecimento a partir de práticas educacionais participativas, que fornecem condições para que o educando possa enfrentar criticamente os desafios de se tornar um cidadão atuante e transformador da realidade sociocultural e econômica vigente, e de dar continuidade permanente aos seus estudos. Em caráter abrangente, a gestão escolar engloba, de forma associada, o trabalho da direção escolar, da supervisão ou coordenação pedagógica, da orientação educacional e da secretaria da escola, considerados participantes da equipe gestora da escola. Segundo o princípio da gestão democrática, a realização do processo de gestão inclui também a participação ativa de todos os professores e da comunidade escolar como um todo, de modo a contribuírem para a efetivação da gestão democrática que garante qualidade para todos os alunos (Lück, 2009, p. 23).

Por conseguinte, ao estabelecer o significado da gestão escolar, Lück (2009) informa que essa consiste no ato de gerir a escola, bem como sua cultura. Essa gestão deve estar de acordo com as diretrizes educacionais, bem como com as políticas públicas, visando à implementação do projeto político-pedagógico, estando também comprometida com os princípios da democracia. Nesse caso, procura-se, por meio dessa gestão, a criação de um ambiente escolar e educacional autônomo, autocontrolado, que permita a participação popular.

Por assim ser, Lück (2009) sintetiza seus comentários sobre a gestão escolar, enfocando elementos como direcionamento, mobilização, organização, articulação, entre outros componentes imprescindíveis para o pleno funcionamento de uma instituição escolar, que busca cumprir seu papel social com relevância:

A gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação em educação, que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem dos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade complexa, globalizada e da economia centrada no conhecimento. Por efetividade entende-se, pois, a realização de objetivos avançados, em acordo com as novas necessidades de transformação socioeconômico-cultural, mediante a dinamização do talento humano, sinergicamente organizado. Compete, pois, à gestão escolar estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar a cultura das escolas, para realizar ações conjuntas, associadas e articuladas, sem as quais todos os esforços e gastos são despendidos sem muito resultado, o que, no entanto, tem acontecido na educação brasileira, uma vez que se tem adotado, até recentemente, a prática de buscar soluções tópicas, localizadas, quando, de fato, os problemas são globais e inter-relacionados. A gestão escolar constitui uma dimensão importantíssima da educação, uma vez que, por meio dela, se observa a escola e os problemas educacionais globalmente e se busca, pela visão estratégica e as ações interligadas, abranger, tal como uma rede, os problemas que, de fato, funcionam e se mantêm em rede (Lück, 2009, p. 24).

### **2.2.3 Gestão Democrática**

No que diz respeito à gestão democrática é importante compreender que deve perpassar tanto pela gestão educacional, como pela gestão escolar, não estando, portanto, circunscrita e/ou restrita somente a uma única esfera, mas sim, estar presente em todos os âmbitos de ação educacional. Nesse sentido, nota-se que a Base Legal da gestão democrática faz referência e/ou consta no texto constitucional, mais especificamente no artigo 206, Inciso VI, que a gestão democrática do ensino público deve ser um de seus princípios (Brasil, 1988).

De igual modo, a Lei de Diretrizes e Bases, Lei 9.394 de 20 de dezembro de 1996, no seu artigo 3º, Inciso VIII, se expressa a respeito da gestão democrática do ensino público, com base na previsão legal, fazendo menção também à legislação dos sistemas de ensino. No artigo 14, a LDB deixa claro que os sistemas de ensino têm a responsabilidade de definir as normas, que regerão a gestão democrática do ensino público, no contexto da educação básica, tendo como princípios a

participação dos respectivos profissionais da educação no que concerne ao projeto político e pedagógico da escola, além disso, nesse processo de gestão democrática deve ocorrer a participação das comunidades escolar e local, bem como dos respectivos conselhos escolares e/ou outros equivalentes.

Dessa maneira, no exercício da gestão democrática estão inseridos diversos elementos, fundamentais para o funcionamento correto da educação como, por exemplo, a transparência, a participação popular, a liderança, além de outros princípios como se pode ver a seguir:

A gestão democrática da educação é, ao mesmo tempo, por injunção da nossa Constituição (art. 37) (BRASIL, 1988): transparência e impessoalidade, autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, representatividade e competência. Voltada para um processo de decisão baseado na participação e na deliberação pública, a gestão democrática expressa um anseio de crescimentos dos indivíduos como cidadãos e do crescimento da sociedade enquanto sociedade democrática. Por isso a gestão democrática é a gestão de uma administração concreta (Cury, 2007, p. 494).

A gestão democrática da educação é um tema extremamente relevante no contexto educacional. De acordo com Vieira e Vidal (2019), o tema possui raízes na legislação brasileira, a qual estabelece a fundamentação da política educacional do país. Tanto que as autoras citam algumas das legislações pertinentes ao referido assunto:

Os marcos legais mais significativos para uma compreensão do princípio da gestão democrática no âmbito das orientações normativas brasileiras são os dispositivos constitucionais, as orientações da LDB e do Plano Nacional de Educação (PNE 2014 - 2024). A Constituição Federal de 1988 (CF, Art. 206, VI) e a LDB (Lei nº 9.394/96, Art. 14) definem a gestão democrática como princípio orientador do ensino público (Vieira; Vidal, 2019, p. 18).

Entretanto, mesmo com a previsão legal da gestão democrática, Vieira e Vidal (2019) entendem ter havido poucos avanços em termos de legislações posteriores, tanto no sentido de fornecerem uma definição precisa para o termo, como para delinear as atribuições específicas para aqueles que atuam diretamente como gestores escolares:

Embora a gestão democrática da escola pública no Brasil se faça presente como princípio na Constituição Federal de 1988 e na LDB, a legislação educacional posterior pouco avança no sentido de definir conceitualmente o termo e estabelecer atribuições e competências para os gestores escolares. O conceito de gestão democrática da escola tem sido associado a alguns aspectos como: a escolha de diretores com variados graus de participação da comunidade escolar; a autonomia pedagógica, administrativa e gestão financeira; a elaboração do projeto pedagógico, currículos escolares, planos de gestão escolar, regimentos escolares e constituição de conselhos escolares ou equivalentes envolvendo a participação e consulta a comunidade escolar (contando com alunos e seus familiares) e local, assegurando a participação dos pais na avaliação de docentes e gestores escolares (Vieira; Vidal, 2019, p. 20 - 21).

Mesmo em relação ao governo federal, as autoras Vieira e Vidal (2019) entendem que persistem as mesmas questões, ou seja, a falta de aprofundamento em relação à gestão democrática e participativa. Nesse caso, as referências ficam limitadas, causando lapsos para os demais entes federativos do país:

Embora não se tenha evidências de pesquisa, é possível que o debate crítico sobre gerencialismo na educação (SILVA; ALVES, 2012; SILVA; SILVA; SANTOS, 2016), de alguma forma, tenha contribuído para resistência por parte dos educadores à temática da liderança no sentido mais amplo do termo e, sem articulação direta com a gestão democrática. A pouca ou precária articulação entre os dois temas pode, inclusive, responder pela ausência de esforços no sentido de qualificar ou capacitar os gestores escolares nas técnicas de liderança (Vieira; Vidal, 2019, p. 22).

Mesmo reconhecendo os diversos avanços alcançados pela legislação, no que diz respeito à gestão democrática, Vieira e Vidal (2019) reconhecem que ainda há muito a ser feito, sobretudo, em relação à gestão escolar, mesmo depois de mais de vinte anos de promulgação do texto legal, no caso a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional:

Passados mais de vinte anos de promulgação da LDB pode-se afirmar que os normativos legais do país avançaram numa proposta de gestão democrática e participativa da educação pública, primando pela autonomia escolar. Há, todavia, muito por ser feito no sentido de normatizar processos e definir políticas públicas que assegurem os pressupostos da gestão escolar (Vieira; Vidal, 2019, p. 22).

É possível compreender que a gestão democrática consiste num princípio fundamental da educação brasileira. Desse modo, precisa fazer parte de todos os aspectos concernentes ao funcionamento dos estabelecimentos escolares da esfera pública, visando, sobretudo ao oferecimento de uma educação nacional

caracterizada por um padrão de qualidade para todos. Por assim ser, é importante compreender que:

A gestão democrática como princípio da educação nacional, presença obrigatória em instituições escolares públicas, é a forma dialogal, participativa com que a comunidade educacional se capacita para levar a termo um projeto pedagógico de qualidade e da qual nasçam “cidadãos ativos” participantes da sociedade como profissionais compromissados (Cury, 2007, p. 489).

Cury (2007) afirma ser o diálogo um dos elementos principais no que concerne à gestão democrática no contexto escolar. Nesse caso, as relações desenvolvidas precisam ser pautadas por esse elemento, visando à democratização do acesso, da permanência e das boas relações escolares em todos os sentidos:

A escola é uma instituição de serviço público que se distingue por oferecer o ensino como um bem público. Ela não é uma empresa de produção ou uma loja de vendas. Assim, a gestão democrática é, antes de tudo, uma abertura ao diálogo e à busca de caminhos mais consequentes com a democratização da escola brasileira em razão de seus fins maiores postos no artigo 205 da Constituição Federal (Cury, 2007, p. 493).

De acordo com Cury (2007), a gestão democrática tem como marca fundamental o diálogo, que consiste numa forma totalmente superior de pessoas poderem se encontrar, assim como de se chegar à devida solução de conflitos, tendo em vista que a gestão é uma arena, onde muitos conflitos se desenvolvem e precisam ser dirimidos para o bem comum social.

Sendo assim, é possível compreender que a escola é um espaço formativo, desse modo, devem prevalecer as prerrogativas sociais, no sentido de proporcionar a todos a liberdade de participação nas ações, por meio de uma gestão democrática.

Assim, compreende-se que a gestão escolar democrática deve fomentar uma integração, principalmente, entre a escola e a comunidade, num exercício de compartilhamento de ideias, intenções, projetos, objetivos, vislumbrando a implementação de mudanças sociais “A gestão escolar democrática representa um sinal significativo da necessidade de interação entre polos distintos, como a escola e comunidade, para que se consiga atender às necessidades do aluno de forma adequada, privilegiando a união como integrante fundamental de mudanças” (Zanlorenço; Schnekenberg, 2008, p. 3).

Enfim, no âmbito da EPT, o modelo de gestão escolar deve estar pautado nos princípios da gestão democrática. Nesse caso, conforme Vieira e Vidal (2019), as diretrizes nacionais para a educação, presentes na Lei de Diretrizes e Bases da Educação, no Plano Nacional de Educação (PNE 2014-2024) e na Constituição Federal de 1988 em seu artigo 206, fundamentam toda a educação que ocorre no Brasil, sendo, portanto, também aplicáveis para a educação tecnológica.

As instituições que ofertam a Educação Profissional e Tecnológica, devem seguir um modelo de gestão escolar participativo, tendo em vista a importância da participação de toda a comunidade escolar no processo educativo, sobretudo, nos Institutos Federais, os quais propiciam uma educação voltada para as demandas sociais inerentes ao mundo do trabalho. Assim, os estudantes dos Institutos Federais podem usufruir de uma formação que contempla aspectos culturais, sociais, políticos, ou seja, uma formação omnilateral.

## **2.3 Liderança**

### **2.3.1 Entendendo o Significado de Liderança**

O sucesso e/ou os bons resultados, alcançados por qualquer nação, organização, grupo ou instituição, estão relacionados, de maneira especial, à liderança exercida pelos seus respectivos responsáveis. Nesse sentido, existe uma grande necessidade da existência de indivíduos dispostos a se comprometerem com um determinado propósito, influenciando também outras pessoas para que em conjunto possam alcançar metas e/ou objetivos previamente estabelecidos no contexto organizacional.

Nessa perspectiva, Souza Neto (2012) assevera que, de modo básico, o líder deveria ser alguém que pudesse não apenas servir de exemplo, mas também ser dotado e estar disposto a vivenciar as aptidões exigidas por seu grupo de trabalho. Por assim ser, é possível perceber que, quando o líder age dessa forma, consegue fazer com que o grupo por ele liderado o aceite de uma forma mais natural, pois consegue tornar-se um modelo a ser seguido pelos demais.

Cunha (2013) assevera que a liderança consiste na competência de influenciar outra pessoa. Por conseguinte, o líder precisa saber que sua função está relacionada com a integração dos indivíduos por ele liderados. Dessa maneira, o

líder deve procurar satisfazer as seguintes necessidades do seu grupo, tais como incentivo, encorajamento, estímulo e promoção da motivação, ou seja, do estado interno de seus cooperadores.

Conforme Bento e Ribeiro (2013), a liderança se caracteriza por envolver uma relação social, possuindo em sua essência três elementos fundamentais, sendo eles, os líderes, os seguidores e os contextos onde ocorre a interação.

Para os autores: “A palavra “liderança” deriva do termo inglês *leader*. Embora o termo *leader* (líder) já existisse há vários séculos, a noção de *leadership* (liderança) só emergiu na primeira metade do século XIX” (Bento; Ribeiro, 2013, p. 11).

Segundo Chiavenato (2008), a liderança constitui-se num fenômeno social que ocorre, de forma específica, no contexto dos grupos sociais. A liderança é entendida pelo autor como a forma de uma pessoa influenciar alguém por meio do método de comunicação humana, objetivando alcançar um ou mais propósitos específicos. Por meio do processo de liderança, os colaboradores são influenciados pelo líder que, muitas vezes, consegue mudar o comportamento dos liderados no contexto das organizações seguindo, assim, de forma coletiva, a direção necessária para alcançar as metas institucionais.

Covey (2005, p. 96) ressalta que “Liderar é comunicar às pessoas seu valor e seu potencial de forma tão clara que elas acabem por vê-los em si mesmas”. Assim, será possível perceber que essa liderança causará uma influência e tenderá a ser durável. Conseqüentemente, a comunicação do valor e do potencial de outras pessoas, utilizando clareza, força e coerência, de modo que o indivíduo possa enxergar isso em si mesmo, corresponderá a um processo dinâmico caracterizado por “ver”, “fazer” e “tornar-se”. Assim, a liderança promoverá mudanças e ajudará as pessoas no respectivo exercício das outras atividades da vida humana.

Para Knodel (2011, p. 16), a “[...] liderança é a capacidade de definir uma visão e orientar indivíduos e grupos em direção a essa visão, mantendo um trabalho de equipe que promova o grupo, o comprometimento e a eficácia”. A liderança ajuda a nortear as pessoas de acordo com um determinado ponto de vista, promovendo, dessa maneira, uma integração responsável de todos os envolvidos pelo processo administrativo.

Maxwell (2008), considerado um estudioso do assunto liderança, informa que, em suas anotações, ou seja, em seus fichários, possui em torno de cinquenta

definições para liderança. No entanto, ao procurar definir o termo, utiliza apenas uma palavra: “influência”, nada mais e nada menos que isso. Assim, se um líder não possui alguém que o siga, está completamente equivocado e desconhece o significado da liderança. Esse mesmo autor entende que a influência, que ele considera como sendo liderança, consiste numa habilidade a ser desenvolvida por qualquer pessoa, pois toda pessoa influencia alguém. Nesse caso, o autor se posiciona, afirmando ser possível aumentar o potencial de influência e, conseqüentemente de liderança.

De igual modo, Robbins (2005) também se posiciona ao conceituar liderança como a capacidade de influenciar “Definimos liderança como a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas. A origem dessa influência pode ser formal, como a que é conferida por um alto cargo na organização” (Robbins, 2005, p. 258). Assim, ao ter um cargo na hierarquia, a pessoa ocupante de tal posto pode assumir uma posição de liderança, apenas em razão da posição ocupada.

No entanto, o fato de uma organização conferir direitos específicos a uma pessoa que ocupa determinado cargo não lhe assegura uma liderança eficaz. É importante mencionar que “A liderança não sancionada, aquela capacidade de influenciar os outros que emerge fora da estrutura formal da organização, geralmente é tão importante quanto a influência formal, ou até mais. Em outras palavras, os líderes podem surgir naturalmente de dentro de um grupo ou por indicação formal” (Robbins, 2005, p. 258).

Ao falar sobre o significado de liderança, Lück (2010) afirma que basicamente existem algumas características comuns que corroboram na composição do significado do termo liderança, tais como “influência sobre pessoas”, “propósitos claros de orientação”, “processos sociais dinâmicos”, entre outros.

Os pesquisadores Souza Neto e Calvosa (2006) escreveram um artigo, no qual chegaram à conclusão de que a melhor definição para liderança seria:

Liderança pode ser entendida como o fenômeno interpessoal de exercer influência numa situação e dirigida, através de processo de comunicação, para o alcance de objetivos específicos, comuns a outrem, sendo uma ação contínua, universal e atemporal, estruturada no compartilhamento de uma visão de futuro (Souza Neto; Calvosa, 2006, p. 92).

Por meio das definições da palavra liderança apresentadas anteriormente torna-se possível a identificação de algumas características comuns que o líder deve

possuir, entre elas é possível citar, a influência que o líder deve exercer sobre os liderados, a utilização da comunicação pelo líder como recurso indispensável na transmissão das informações, a motivação a ser transmitida pelo líder aos demais membros do grupo e a capacidade de manter a integração da equipe e, ainda, a visão acentuada que a liderança deve possuir.

Desse modo, através das muitas definições apresentadas para liderança, é possível perceber não haver um conceito único capaz de definir de forma conclusiva o termo liderança. Pelo contrário “Existem tantos conceitos de liderança que já é lugar-comum afirmar que são tantas as definições de liderança como as pessoas que estudaram o conceito” (Costa; Soares; Castanheira, 2012, p. 165).

O Quadro 2 apresenta algumas definições de liderança sob a perspectiva de alguns autores. Nas definições estão elementos como influência, comunicação, objetivos e grupo.

**Quadro 2** - Algumas definições de liderança

<b>Definições</b>	<b>Autores</b>
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, 2010, p. 35)
A competência de alguém em exercer influência sobre indivíduos e grupos, de modo que tarefas, estratégias, missões sejam realizadas e resultados sejam obtidos. Os ingredientes que compõem essa competência estão na aprendizagem contínua.	(Vergara, 2007, p. 63)
É um fenômeno social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Ela é definida como uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.	(Chiavenato, 2008, p. 129)
Chamamos de liderança a dedicação, a visão, os valores e a integridade que inspira os outros a trabalharem conjuntamente para atingirem metas coletivas.	(Zanlorenço; Schnekenberg, 2008, p.13)
A liderança é – como já dito – um fenômeno social presente desde os primeiros registros de grupos humanos. Por líder se entende ser aquele indivíduo que tem conhecimentos e competência na organização da gestão.	(Santos; Prsybyciem; Bonez, 2020, p. 6).
Com efeito, a liderança significa descobrir potencial de cada colaborador e facilitar seu caminho na possibilidade do crescimento profissional.	(Lopes; Yamada; Queiroz, 2017, p. 84)

Fonte: Elaborado para a pesquisa com base nos autores citados.

A partir das definições anteriores, apresentadas por vários autores, já é possível desenvolver um entendimento a respeito do que significa a liderança.

Assim, diante de diversas concepções, múltiplas e variadas sobre o tema, é importante fornecer informações precisas sobre o entendimento de alguns pesquisadores quanto ao significado da liderança.

Inicialmente, é importante compreender que a liderança pode ser aprendida. Para tanto, torna-se necessário, o empenho do gestor escolar, objetivando o desenvolvimento pessoal e profissional. O fato é que “A liderança (também) se aprende e que para isso é necessário conhecer os estilos de liderança parece ser uma das conclusões dos trabalhos sobre a liderança no decorrer dos anos 1950” (Costa; Castanheira, 2015, p. 19).

No contexto de uma instituição de ensino, a liderança precisa ser exercida por aqueles que fazem parte da equipe gestora, sendo então necessário que os servidores, ocupantes de uma posição na gestão de um *campus* estejam dispostos a realizar o exercício da liderança:

Se não precisa ser deus do Olimpo ou do hinduísmo, de que precisa alguém que pretenda exercer liderança? Há quem diga que precisa, apenas, ser uma pessoa e, como tal, fazer da aprendizagem contínua a fonte inesgotável de conhecimentos e habilidades que enriquecem suas condições genéticas. Concordo plenamente com esse tipo de entendimento (Vergara, 2007, p. 63).

Como uma competência que pode e deve ser exercida, Vergara (2007) entende que a liderança envolve diversos elementos que se interrelacionam, sendo, portanto, resultado de uma aprendizagem a ser desenvolvida continuamente:

Afinal, o que é liderança? De que ela é composta? Neste texto, são apresentados três argumentos acerca desse tema. Primeiro, o de que liderança é a competência para exercer influência sobre indivíduos e grupos. Segundo, de que tal competência constitui um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, expresso em ações. E, terceiro, de que esses conhecimentos e habilidades resultam de aprendizagem contínua (Vergara, 2007, p. 61).

Ao fazer uma análise a respeito do desenvolvimento das competências de Liderança, Lück (2010) parte do pressuposto de que a capacidade de liderança pode ser desenvolvida, não sendo, portanto, uma questão inata. Nesse aspecto, a liderança compreenderia ou corresponderia a um processo social, desenvolvendo-se por meio de uma relação que envolveria as questões sociais e culturais, bem como a participação das pessoas, as quais contribuiriam para o aperfeiçoamento da

conjuntura social. Nesse caso, Lück (2010, p. 121), informa que “ela pode ser desenvolvida no contexto das experiências em grupos sociais”.

Em seu trabalho, Calvosa e Ferreira (2023) falam sobre a falta de um conceito, o qual seja amplamente aceito, gerador de uma definição objetiva, bem como satisfatória para o termo liderança. Diante disso, mesmo após muitos anos de intensos estudos concernentes ao tema, parece não existir consenso a respeito do fenômeno da liderança, por conta das diversidades de enfoques sobre o assunto.

No entanto, mesmo diante das dificuldades frente a uma conceituação amplamente aceita para a liderança, Calvosa e Ferreira (2023) procuram apresentar uma definição que consideram contemporânea e que busca nortear a visão sobre o assunto:

Liderança é o fenômeno interpessoal de exercer influência, sob orientação colaborativa, por meio de um processo de comunicação, para o alcance de objetivos específicos participados, sendo ação contínua, universal e atemporal, estruturada no compartilhamento de uma visão de futuro e valores revalidados por um grupo (Calvosa; Ferreira, 2023, p. 234).

Para Lopes, Yamada e Queiroz (2017), a liderança pode ser tanto um fenômeno, como um processo que envolve relacionamento entre diversas pessoas. Nesse caso, diversas questões estariam envolvidas, já que basicamente abarcaria a relação entre o líder e os seus liderados, em busca da satisfação de uma causa comum:

A liderança não é resultado de traços de personalidade, estilos de conduta de indivíduos e grupos. O fenômeno liderança compreende pessoas que lutam por uma causa e mobilizam outras através de uma paixão, ou um componente afetivo forte, que demonstra ao reunir forças para fazer de sua causa uma realidade (Lopes; Yamada; Queiroz, 2017, p. 84).

Como processo, a liderança não reside nos traços ou características do líder, mas sim em um evento transacional, que ocorre entre líder e seus liderados (Lopes; Yamada; Queiroz, 2017, p. 87).

Diante do exposto, o Quadro 3 permite entender o que significa a liderança, sob a perspectiva de alguns autores, utilizados na elaboração do referencial teórico para este trabalho de pesquisa.

**Quadro 3 - Entendendo o que é liderança**

<b>Liderança</b>	<b>Autores</b>
Pode ser aprendida;	(Costa; Castanheira, 2015)
É competência para exercer influência; Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes; Resultado de uma aprendizagem contínua.	(Vergara, 2007)
É uma capacidade que pode ser desenvolvida; Não é inata, isto é, não nasce com o indivíduo; Pode ser desenvolvida no contexto das experiências em grupos sociais.	(Lück, 2010)
É um fenômeno interpessoal de exercer influência; Desenvolve-se por meio do processo de comunicação; Objetiva o alcance de objetivos específicos; É uma ação contínua, universal e atemporal; Envolve o compartilhamento de uma visão e de valores de um grupo.	(Calvosa; Ferreira, 2023)
Não resulta dos traços da personalidade; É um fenômeno que envolve pessoas que lutam por uma causa; É um processo que envolve líder e liderados.	(Lopes; Yamada; Queiroz, 2017)

Fonte: Elaborado para a pesquisa (adaptado de acordo com os autores citados).

### 2.3.2 As Teorias de Liderança

O estudo do tema liderança é amplo e complexo, pois há muitas informações disponíveis. Entretanto, mesmo com a grande diversidade de informações existentes sobre o assunto, há três grupos de teorias principais, as quais colaboram para um melhor entendimento do referido tema, são elas: aquelas que abordam os Traços (Teorias de Traços de Personalidade), aquelas que abordam o Comportamento (Teorias sobre Estilos de Liderança) e Abordagem Contingencial (Teorias Situacionais de Liderança).

No primeiro grupo de Teorias, são enfatizadas as características e/ou atributos presentes na personalidade do líder. No segundo grupo, destaca-se aquilo que é feito pelo líder, dessa forma, é possível perceber qual é o comportamento desenvolvido por aqueles que desempenham a função de liderança. No terceiro grupo, procura-se descobrir como o líder age de acordo com os aspectos de cada situação específica. A seguir, no Quadro 4, são apresentadas as informações de forma sintetizada:

**Quadro 4 - As Teorias Sobre Liderança**

<b>Teoria</b>	<b>Resumo</b>
Teorias de Traços de Personalidade	Características marcantes de personalidade possuídas pelo líder;
Teorias sobre Estilos de Liderança	Maneiras e estilos de comportamento adotados pelo líder;
Teorias Situacionais de Liderança	Adequação do comportamento do líder às circunstâncias da situação

Fonte: Adaptado de (Chiavenato, 2001, p. 159).

### 2.3.3 Abordagem dos Traços

Neste grupo estão as mais antigas teorias correlacionadas com o tema da liderança. De acordo com Bergamini (1994, p. 104), “A teoria dos traços originou-se de pesquisas disponíveis a respeito de liderança dentro dos períodos compreendidos entre 1904 -1948”. Autores como Bento e Ribeiro (2013), contribuindo com as discussões afirmam que “Desse modo, os primeiros estudos realizados sobre liderança, atribuíam muito mais significado às qualidades e atributos pessoais do líder do que ao processo em si” (Bento; Ribeiro, 2013, p. 14).

Vergara (2007), seguindo a mesma linha de raciocínio anterior, ressalta ser possível entender que o que marcava a liderança era a presença de evidências externas facilmente observáveis, permitindo a identificação do líder:

O mundo acadêmico buscou, sem cessar, descobrir o que é liderança. Formulou várias teorias. Talvez a mais antiga seja a dos traços de personalidade. Quem seria líder? Aquele que nascesse com determinados traços físicos, intelectuais, sociais e relacionados com a tarefa. Por exemplo: deveria ter estatura alta, bela aparência, força física etc (Vergara, 2007, p. 62).

Considerando essa assertiva, o líder seria uma pessoa diferente das demais, pois é caracterizado como um ser humano possuidor de características especiais que o diferenciavam dos outros indivíduos. Segundo Chiavenato (2001):

As teorias dos traços partem do pressuposto de que certas pessoas possuem uma combinação especial de traços de personalidade que podem ser utilizados para identificar futuros líderes potenciais, bem como para avaliar a capacidade de liderança. Assim, o líder apresenta características marcantes de personalidade por meio das quais pode influenciar o comportamento das demais pessoas (Chiavenato, 2001, p. 160).

Nessa visão, o líder pode ser considerado como eficaz, na medida em que possui qualidades inerentes que contribuiriam para que sua função fosse desempenhada da melhor forma possível, exercendo, dessa maneira, grande influência sobre liderados. Todavia, conforme Chiavenato (2001), as teorias de traços apresentam alguns aspectos falhos como, por exemplo:

- alguns traços de personalidade podem ser realçados mais do que outros;
- a influência e reação dos subordinados são ignoradas pelas teorias dos traços;
- não é feita distinção entre os traços válidos em relação ao alcance de diferentes tipos de objetivos;
- a situação em que a liderança é efetiva é ignorada pelas teorias dos traços, pois existem situações que demandarão características distintas;
- um indivíduo portador de algumas características específicas não será um líder o tempo todo, nem mesmo em todos os lugares.

#### **2.3.4 Abordagem Comportamental**

Essas são as teorias que estudam os possíveis modos do líder se comportar no contato com seus comandados. Se por um lado, a perspectiva dos traços enfocava aquilo que o líder é, a perspectiva dos estilos de liderança está voltada para aquilo que o líder faz. De acordo com Bergamini (1994, p. 104):

O enfoque dos estilos de liderança aparece logo no início da década de 50. Nesse momento, um grande esforço de pesquisa foi mobilizado buscando saber como o bom líder deve agir. Essa segunda etapa da história da liderança inicia-se no pós-guerra, especialmente nos Estados Unidos. Nesse momento foram criados inúmeros instrumentos de análise do comportamento em liderança, representados principalmente pelos questionários.

Seguindo essa linha de pensamento, é possível compreender o líder como uma pessoa treinada para desempenhar tal função. Por assim ser, entende-se a necessidade de encontrar maneiras através das quais o líder se comportaria, objetivando melhorar a eficácia do grupo que estava sendo liderado:

Os anos 50 vão marcar um período em que as pesquisas sobre a liderança se dirigem para a identificação dos comportamentos daqueles líderes que asseguram a eficácia do grupo que lideram. Torna-se necessário saber o que o líder faz, a maneira como o faz, como se comporta, ou seja, o seu estilo de liderança. Já não estamos perante um líder nato, mas um líder que pode e deve ser feito: identificadas “as melhores maneiras” de atuação do líder, definidos os seus “comportamentos-padrão” (para voltar a uma terminologia de sabor tayloriano), estes deverão ser objeto de aprendizagem pelos candidatos à liderança. Dá-se início, a partir desta altura, à formação em liderança e à preparação e treino dos líderes (Costa; Castanheira, 2015, p. 18).

Dentro desse contexto, buscou-se não mais encontrar um líder nato, mas sim buscar o aperfeiçoamento do líder, objetivando aperfeiçoar o comportamento, de maneira a torná-lo eficaz. Assim, surge uma teoria cuja ênfase está nos estilos ou formas de liderança a ser utilizadas pelas pessoas em determinadas situações no relacionamento entre líder e liderado.

Desse modo, compreende-se que “A teoria mais conhecida refere-se a três estilos de liderança: autoritária, liberal e democrática. White e Lippitt realizaram uma pesquisa para analisar o impacto provocado por três diferentes estilos de liderança em meninos orientados para a execução de tarefas” (Chiavenato, 2014, p. 128 – 129).

Na liderança autocrática, o líder centralizou as ações, o clima tornou-se tenso, agressivo e houve frustração por parte dos participantes, não ocorrendo nenhum tipo de iniciativa, nem de amizade entre as pessoas. Nesse contexto, o trabalho desenvolvia-se apenas na presença do líder.

Na liderança liberal, o líder não tomava as decisões, pelo contrário, delegava-as, não havia nenhum tipo de controle sobre as ações realizadas. Houve atividade intensa, mas sem produção suficiente, as atividades se desenvolveram casualmente, houve individualismo e o líder não foi respeitado.

Na liderança democrática, o grupo era conduzido pelo líder que também orientava as pessoas, incentivando-as a participarem de maneira democrática. O ambiente tornou-se propício para o desenvolvimento da amizade e de bons relacionamentos entre os integrantes. A comunicação desenvolvida tornou-se espontânea, o trabalho foi realizado de forma regular mesmo com a ausência do líder, num clima de comprometimento e satisfação.

As informações sobre os três estilos de liderança podem ser verificadas abaixo, no Quadro 5, de forma sintetizada:

**Quadro 5 - Os Três Estilos de Liderança**

<b>Autocrática</b>	<b>Democrática</b>	<b>Liberal</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo;</li> <li>• O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo;</li> <li>• O líder determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho;</li> <li>• O líder é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder;</li> <li>• O grupo esboça as providências para atingir o alvo e é aconselhado pelo líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates;</li> <li>• A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho;</li> <li>• O líder procura ser um membro normal, do grupo em espírito. O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” nas críticas e elogios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima para a participação do líder;</li> <li>• A participação do líder é limitada, apresentado apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem;</li> <li>• A divisão das tarefas e as escolhas dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder;</li> <li>• O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de (Chiavenato, 2001, p. 162).

Os resultados da referida pesquisa foram os seguintes: os grupos que estiveram sobre o comando da liderança autocrática apresentaram um maior volume de trabalho. Os que foram submetidos à liderança liberal não obtiveram nem quantidade nem qualidade na realização de seus trabalhos. Já os que foram coordenados de acordo com a liderança democrática apresentaram uma quantidade menor de tarefas realizadas em relação aos que foram comandados pela liderança autocrática, no entanto, a qualidade das ações foi melhor (Chiavenato, 2001).

Na visão de Chiavenato (2001), o líder usará esses processos de liderança, considerando a situação, as pessoas e de acordo com a tarefa a ser realizada. O líder dará ordens, consultará seus subordinados antes de tomar decisões e sugerirá atividades para serem realizadas. O desafio do líder reside no fato de saber adaptar o estilo utilizado de acordo com as necessidades.

### 2.3.5 Abordagem Contingencial

A liderança passou a ser explicada dentro de um contexto mais abrangente, pois as teorias anteriores apresentavam fragilidades. Dessa forma, acrescentou-se um novo aspecto no estudo da liderança, ou seja, uma maior flexibilidade, visto que haveria a possibilidade de ocorrer uma mudança de situação para adequá-la a um determinado modelo de liderança, bem como a possibilidade de efetuar alterações no modelo de liderança adequando-o a uma situação específica.

A liderança não seria mais considerada apenas na perspectiva do que o líder fazia, mas também em relação aos tipos de pessoas subordinadas à liderança, as quais integravam as instituições, assim como os tipos de tarefas que precisavam ser realizadas, além do contexto que envolvia todo o processo. Dentro desse panorama, na concepção de Bergamini (1994, p. 104), é possível perceber que “Os enfoques contingenciais propuseram que as organizações poderiam contar com bons líderes desde que lhes dispensassem treinamento adequado e promovessem um ambiente favorável onde pudessem agir com eficácia”.

Com as Teorias Situacionais ou Contingenciais entendeu-se não haver uma única forma de liderar. Assim sendo, para cada contexto, haveria uma liderança específica. O líder poderia ser eficaz quando tivesse a capacidade de se adaptar aos mais diversos grupos de pessoas, assim como às mais distintas condições. Finalmente, Bergamini (1994) informa o seguinte:

Se, para as colocações teóricas iniciais, o traço de liderança era inato, agora, com os teóricos da contingência, essa característica pode ser desenvolvida. Instala-se, a partir desse novo enfoque, a crença de que qualquer um pode ser um bom líder, basta que seja preparado para tanto. A partir desse momento é que começa a surgir um grande número de programas de treinamento e desenvolvimento em liderança, avidamente consumido pelas organizações empresariais do mundo todo (Bergamini, 1994, p. 105).

Portanto, percebeu-se, a partir desse ponto, que os elementos treinamento e capacitação seriam de grande importância para o preparo de novos líderes, os quais poderiam ocupar uma posição estratégica no contexto das instituições, ajudando-as a alcançarem melhores resultados.

Costa e Castanheira (2015), de igual modo, concordam que a Teoria da Contingência veio para apontar um caminho diferente para se entender as

organizações, tendo em vista que são diversos os elementos a serem levados em consideração como, por exemplo, a estrutura organizacional, os processos por meio dos quais a gestão se desenvolve, assim como as maneiras, através das quais os membros das instituições expressam seu comportamento.

Lück (2010) entende que a Teoria Situacional se enquadra como uma teoria mais recente, a qual enfoca a liderança como algo que surge, através de diversas situações, assim como diferentes tipos de desafios. Nesse aspecto, as pessoas da instituição são instigadas no sentido de tomarem iniciativas, objetivando a resolução das demandas surgidas.

Por assim ser, no contexto da gestão escolar, é importante compreender que “Quanto maiores e mais complexos sejam os objetivos organizacionais, como é o caso da escola, por menor que seja, maiores são as demandas para esse tipo de liderança” (Lück, 2010, p. 88).

Nesse contexto, compreende-se, de acordo com Lück (2010), nessa visão de liderança, torna-se necessário o desenvolvimento de sensibilidade por parte dos gestores, de forma a identificar, assim como compreender quais são os fatores situacionais relevantes na utilização dessa forma de liderança, tendo em vista que “A liderança situacional emerge do pressuposto de que a liderança se expressa em acordo com as exigências da situação que inspira e demanda comportamentos diferenciados, marcados pela iniciativa e criatividade” (Lück, 2010, p. 89).

### **2.3.6 Abordagens da Nova Liderança: Liderança Transformacional e Transacional**

De acordo com Bergamini (1994), ainda que a teoria de Burns, apresentada em 1978, mostre a diferença a respeito de dois importantes pontos da liderança, assim mesmo, poucos a conhecem, principalmente, dentro das instituições brasileiras.

Nesse sentido, uma pessoa que ocupa as posições gerenciais e administrativas, de modo geral, não necessariamente terá atributos de comportamento capazes de identificá-la como sendo um líder eficaz. De igual modo, os verdadeiros líderes, muitas vezes, não possuirão características administrativas ou gerenciais (Bergamini, 1994). Por conta disso, é que serão identificados os tipos de liderança: a transacional e a transformacional.

Posto isso, Bergamini (1994, p. 109) conclui seu pensamento ressaltando que “Essa diferenciação não deve ser considerada como uma simples sutileza semântica, mas como uma importante separação entre duas filosofias frontalmente discordantes em termos da teoria e da prática administrativa”. Esses dois tipos de liderança serão abordados a seguir.

### **2.3.7 Liderança Transformacional**

Na liderança transformacional, os líderes levam seus liderados a comprometerem-se e a empenharem-se de forma espontânea por uma determinada causa da instituição. O líder transformacional pode ser entendido como alguém que consegue inspirar os demais alcançando, assim, um resultado excepcional para a organização. “A liderança transformacional é baseada na capacidade de inspirar as pessoas, e estimula desempenho e esforços extraordinários” (Schermerhorn Jr, 2007, p. 299).

Dessa maneira, é possível dizer que na liderança transformacional acontece uma relação de estimulação mútua entre líder e liderado e a ascensão do subordinado, o qual passa de uma posição para a outra. Há, nesse contexto da liderança transformadora, uma necessidade específica, caracterizada pelo surgimento de um seguidor em potencial. Além disso, o perfil do líder transformacional consiste no fato de ele estar à procura de características e/ou motivos especiais nos seus respectivos seguidores, assumindo a responsabilidade total sobre essas pessoas. Nesse aspecto, a liderança transformacional trará como resultados um relacionamento de estímulos de ambos os lados, bem como a mudança de seguidores para futuros líderes.

De acordo com Schermerhorn Jr (2007), a liderança transformacional aponta para uma pessoa que realmente é inspiradora como líder, que se entusiasma com o que outras pessoas irão realizar e procura animá-las na busca de resultados extraordinários. O líder transformacional também utiliza o elemento denominado de carisma na relação com os subordinados. “Um líder transformacional utiliza o carisma e as qualidades relacionadas a ele para inspirar e levar pessoas e sistemas organizacionais a novos padrões de alto desempenho” (Schermerhorn Jr, 2007, p. 299).

Lück (2010) informa que a liderança transformacional se evidencia por ser um tipo de liderança, orientada por valores específicos como, por exemplo, a integridade, a confiança e um sentido de verdade. Tais valores são partilhados pelos integrantes da organização, propiciando uma transformação para a instituição nos seus respectivos processos de forma intensa.

Conforme Bergamini (1994), é possível perceber que o líder transformacional deve ser sensível aos desejos e necessidades dos seus colaboradores, que entenda e conheça as verdadeiras necessidades de seus subordinados, estando apto para agir de forma mais acertada, facilitando a motivação dos mesmos. Dessa maneira, compreende-se, de acordo com Bergamini (1994, p. 110), que:

A liderança transformacional propõe que a influência ocorra em dupla direção para que se estabeleça o clima de respeito ao outro enquanto pessoa integral. É da convivência com o seguidor que o líder retira a maior fonte de informações de que necessita para o exercício do seu papel; portanto, não somente o influencia como também é influenciado por ele [...].

Schermerhorn Jr (2007) sugere que o líder transformacional possui qualidades específicas. Segundo o autor, não basta apenas possuir traços característicos de liderança, conhecimento de comportamentos de liderança, bem como entender as contingências da liderança. Nessa perspectiva, todo gerente precisa estar preparado para não apenas liderar, mas também para exercer uma liderança que inspire as pessoas, através de uma personalidade que cativa. “O líder transformacional proporciona um forte senso de visão e um entusiasmo que contagia, aumentando substancialmente a confiança, aspirações e comprometimento dos seguidores para com o desempenho” (Schermerhorn Jr, 2007, p. 300).

No Quadro 6 são apresentadas algumas das qualidades especiais do líder transformacional, segundo Schermerhorn Jr (2007, p. 300):

**Quadro 6 - Atributos dos líderes transformacionais(continua)**

<b>Atributos</b>	<b>Descrição</b>
Visão	Tem ideias e um senso claro de direção; comunica isso a outros; desenvolve entusiasmo para atingir “sonhos” compartilhados.
Carisma	Usa o poder de referência pessoal e da emoção para elevar nos outros o grau de entusiasmo, fé, lealdade, orgulho e autoconfiança.
Simbolismo	Identifica “heróis” e promove cerimônias espontâneas e planejadas para celebrar a excelência e as grandes realizações.

**Quadro 6** - Atributos dos líderes transformacionais (conclusão)

<b>Atributos</b>	<b>Descrição</b>
Empoderamento	Ajuda no desenvolvimento de outros, removendo obstáculos que impedem de atingir alto desempenho, compartilhando responsabilidades e delegando a execução de tarefas verdadeiramente desafiadoras.
Estímulo intelectual	Consegue o envolvimento das pessoas ao conscientizá-las sobre os problemas, e estimula a sua imaginação.
Integridade	É honesto e digno de confiança, agindo de forma consciente por convicção pessoal e seguindo à risca seus compromissos.

Fonte: Adaptado de (Schermerhorn Jr, 2007, p. 300).

### 2.3.8 Liderança Transacional

Esse tipo de liderança pode ser entendido como uma forma gerencial, ou seja, que enfatiza a hierarquia, voltando-se para os aspectos de supervisão, no respeito às regras, na organização da equipe, bem como no seu desempenho. Para Maximiano (2009, p. 223), “O líder transacional, ou negociador, apela aos interesses, especialmente às necessidades primárias dos seguidores”. De acordo com o autor, o líder transacional utiliza-se da promessa de recompensas, objetivando que seus seguidores trabalhem para alcançar metas.

Nessa visão, há uma troca entre o líder e seus liderados, o primeiro oferecendo favores, enquanto os subordinados comprometem-se e esforçam-se para trabalharem para avançar até o desempenho requerido. “O líder transacional oferece recompensas materiais ou psicológicas, conseguindo em troca um compromisso de tipo calculista” (Maximiano, 2009, p. 223).

De acordo com Maximiano (2009), o líder transacional pode oferecer algumas recompensas materiais para seus comandados como as que se seguem:

- Promoções;
- Aumentos de salários;
- Autonomia e liberdade na utilização do tempo;
- Atendimento de solicitações relacionadas com transferências, indicação para outros projetos e dispensas;
- Oferecimento de prêmios de acordo com desempenho ou participação nos resultados;
- Auxílio de programas para treinamento.

Tendo em vista que na liderança transacional são oferecidas recompensas aos liderados, fica evidente a ocorrência de uma relação de troca entre o líder e o liderado. No entanto, essa relação desenvolve-se sem nenhum tipo de compromisso

específico, já que esse tipo de relacionamento se difunde enquanto ambos encontram algum tipo de benefício pessoal.

Dessa forma, é possível compreender e/ou entender que “Esse tipo de liderança aproxima-se muito mais das formas de comportamento anteriormente caracterizadas como condicionantes” (Bergamini, 1994, p. 109). De acordo com esse pensamento, compreende-se que, ao utilizar esse tipo de estratégia, o administrador conseguirá manter seu subordinado sob seu controle, por intermédio de um poder que se relaciona com a oferta de determinadas vantagens:

Seguindo essa estratégia, o típico administrador consegue manter o subordinado preso a si pelo poder formal que possui, habilitado, por ele, a oferecer vantagens. Trata-se, nesses casos, de uma transação pura e simples, envolvendo, na maioria das vezes, benefícios de caráter extrínseco. O poder exercido pelo superior, enquanto líder transacional, desaparecerá à medida que não for mais detentor da prerrogativa de conceder benefícios ou infligir punições (Bergamini, 1994, p. 109 – 110).

Schermerhorn Jr (2007) afirma que os gerentes que fazem uso dessa abordagem de liderança, intercalam estilos, realizam o ajuste de tarefas, além de colocarem as recompensas de modo que fiquem disponíveis no sentido de alcançarem uma influência positiva. Conforme entendimento do autor, “A liderança transacional dirige os esforços das pessoas por meio de tarefas, recompensas e estruturas” (Schermerhorn Jr, 2007, p. 299).

Desse modo, fica caracterizado que na liderança transacional deve haver uma recompensa para o subordinado de acordo com sua competência na realização das tarefas, as trocas ocorrem de modo a coroar o trabalho realizado e a obediência devotada pelo liderado.

Nesse caso, não existe envolvimento emocional, uma vez que:

A liderança transacional baseia-se no princípio de que o desempenho e a competência devem ser recompensados segundo algum critério. O líder transacional estabelece metas e oferece incentivos para sua realização. Tanto o gerente quanto o funcionário (ou líder e liderado), em uma relação transacional, enxergam o trabalho como um sistema de trocas entre contribuições e recompensas. A troca tende a ser racional, sem fundo emocional que caracteriza a liderança carismática (Maximiano, 2009, p. 223).

Por assim ser, a questão do líder transacional, que procede de forma voltada para o interesse, possivelmente terá alguma importância em determinadas situações

e/ou projetos empresariais. Uma vez que “O contrato psicológico calculista, que ocorre na liderança transacional, é um ingrediente importante em certos tipos de projetos e em certas empresas” (Maxmiano, 2009. p. 223). De acordo com o autor, os sistemas de motivação, utilizados por determinadas empresas, costumam ser generosos, já que fornecem recompensas para aqueles que são competentes e sabem transformar isso em resultados.

Finalmente, é importante, de acordo com esse contexto e apesar das diferenças, que o seguinte fato seja compreendido a respeito dos estilos de liderança transformacional e transacional:

As abordagens de liderança transacional e transformacional não são mutuamente excludentes. Sozinha, a liderança transacional é provavelmente insuficiente para atender plenamente os desafios e demandas de liderança dos dinâmicos ambientes de trabalho atuais. Mesmo assim ela serve de fundamento para a construção de uma sólida liderança no dia-a-dia. Porém, em um contexto de mudança contínua e frequentemente de larga escala, o impacto da capacidade adicional de inspirar as pessoas, característico da liderança transformacional, se torna essencial (Schermerhorn Jr, 2007, p. 299).

Em síntese, observa-se que tanto a liderança transformacional como a transacional oferecem contribuições importantes para aqueles que ocupam funções de gestão no contexto das instituições escolares. O bom líder escolar terá como desafio saber adaptar às formas de condução de suas equipes de trabalho, utilizando, para isso, os aspectos positivos de cada uma das formas de liderança apresentada.

### **2.3.9 Liderança Servidora**

A liderança servidora tem sido considerada como um dos modelos, que também tem despertado muito interesse, por parte de muitos pesquisadores na área de liderança. Considerando esse aspecto, verifica-se que os líderes servidores assumem uma postura de serviço, no que diz respeito ao relacionamento desenvolvido com seus liderados.

Dessa maneira, Martins e *et al.* (2012) afirmam que o líder servidor surge em meio às situações e em ambientes que se caracterizam pela igualdade. Assim, a prioridade consiste, no fato de que, o líder servidor utilizará, sobretudo, seu exemplo

para liderar o grupo, conquistando a colaboração e a empatia dos membros da equipe, assumindo a liderança de forma simples e sem nenhum tipo de imposição.

Nesse cenário, há um olhar específico para os colaboradores, os clientes e outros membros da comunidade em geral. Para tanto, o líder servidor concentra seus esforços nas outras pessoas, ensinando, delegando responsabilidades, colaborando para o desenvolvimento de seus colaboradores, sobretudo, o desenvolvimento da autonomia. Nesse tipo de liderança, a prioridade consiste no fato de que o líder estará disponível para servir de maneira prioritária, enfatizando, sobretudo, o bem-estar dos liderados e não buscando os interesses pessoais.

Conforme Hunter (2004), a liderança servidora consiste na habilidade de exercer influência sobre as pessoas visando ao desempenho de seus trabalhos de forma entusiasmada, atingindo, assim, os objetivos propostos, o que redundará num benefício comum para todos. Verifica-se que, na liderança servidora, duas questões importantes, sendo elas, a habilidade que pode ser desenvolvida e a influência que é necessária realizar sobre os colaboradores, por meio de ações específicas.

Desse modo, procurando apresentar uma definição para a liderança servidora, Martins *et al.* (2012) entendem que nesse conceito estão inseridos elementos como pensamento coletivo por parte dos líderes, doação em favor do grupo, aproximação em relação aos outros, desenvolvimento de laços de confiança, igualdade entre todos, incentivo por parte dos líderes e uma cooperação entre líderes e liderados. Esta forma de liderança tem sido considerada como um diferencial no contexto das instituições, pois “Estudiosos dizem ser a liderança servidora a descoberta mais recente do mundo organizacional por ser capaz de tornar o ambiente empresarial mais humano e produtivo” (Martins *et al.*, 2012, p. 193).

São importantes as lições da liderança servidora, sobretudo no contexto dos Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia, tendo em vista que “Os ensinamentos de James Hunter também se aplicam para nossa realidade porque somos servidores da educação e temos o compromisso de servir bem nossa sociedade” (Silva, 2014, p. 26).

Respondendo à seguinte pergunta: “A liderança servidora é para os fracos?”. Hunter (2006) explica que existem muitas pessoas céticas em relação à liderança servidora. Nessa perspectiva, é importante informar que a liderança servidora não desconsidera a pirâmide organizacional, e nem tão pouco despreza as questões

fundamentais, no âmbito institucional, preocupando-se com os aspectos imprescindíveis para as organizações, como a visão, a missão, os valores, não esquecendo, principalmente, da responsabilidade de todos os que integram a organização (Hunter, 2006).

Por assim ser, Hunter (2006) procura apresentar aspectos sobre a liderança, enfatizando o que não é liderança, o que realmente é a liderança e o que a liderança exige. No Quadro 7, abaixo, é possível verificar essas questões:

**Quadro 7 - Aspectos sobre a Liderança**

<b>Informações importantes sobre liderança conforme Hunter</b>	
O que a liderança não é	• Não é gerência, não é ser chefe.
O que a liderança é	• Uma tremenda responsabilidade, uma habilidade, influência, uma questão de caráter.
O que a liderança exige	• Paciência, gentileza, humildade, respeito, altruísmo, perdão, honestidade, compromisso.

Fonte: Adaptado de (Hunter, 2006, p. 11 – 25).

Antunes (2018) aponta que o modelo de liderança servidora tem ganhado maior relevância, bem como visibilidade no contexto organizacional, o que tem gerado maior preocupação com a satisfação dos elementos necessários, os quais contribuam para o aprimoramento da relação entre líderes e aqueles que são liderados e/ou coordenados. Portanto, compreende-se que “a teoria da liderança servidora desafia o modelo tradicional da liderança, fratura o mito da hierarquia intocável, em que o líder é o pináculo organizacional e está para ser servido” (Antunes, 2018, p. 79).

O grande diferencial da liderança servidora concentra-se na mudança de foco, já que a ênfase deixa de estar não nos interesses pessoais do líder, passando para as necessidades dos colaboradores e da própria organização. Por conseguinte, nesse tipo de liderança, são necessárias algumas qualidades como inspiração, desejo de serviço, disponibilidade, empatia, respeito e preocupação com as necessidades alheias. “Os líderes servidores desenvolvem as pessoas, ajudando-os a esforçar-se a terem sucesso, fornecem visão para ganharem a credibilidade e confiança dos seguidores e influenciam os outros” (Antunes, 2018, p. 80 – 81).

Na liderança servidora, o exemplo dado pelo líder é fundamental na relação estabelecida com seus auxiliares. Nesse modelo de liderança, serão enfatizados aspectos como bondade, altruísmo, compromisso com o serviço e com o próximo,

assim como a valorização das pessoas. Com isso, a tendência natural, no contexto organizacional, é que haja o estabelecimento de um clima de cooperação mútua entre aqueles que estão no topo da hierarquia organizacional, assim como aqueles que estão na base da instituição. Por conta disso, o ambiente organizacional torna-se mais leve e dinâmico, tendo em vista, que os colaboradores institucionais se sentem mais valorizados.

Martins *et al.* (2012), ao pesquisarem sobre o assunto, afirmam que o amor ao próximo é fundamental nesse tipo de líder, além do mais, o líder servidor possui a capacidade de influenciar os outros por meio de sua disposição, abnegação e compromisso. Sendo, portanto, um modelo a ser seguido por todos os que o acompanham:

Fazendo um “giro” pela história observa-se que os grandes líderes que surgiram foram movidos por um sentimento de paixão, de amor ao próximo sendo naturalmente servidores. Possuíam o brilho natural da paixão pela causa e contagiavam os outros com sua coragem, lutaram por um ideal e possuíam dois componentes fundamentais, o carisma e a autoridade. Esses líderes servidores buscam pensar coletivamente e doar-se em favor do grupo. Aproximar-se dos outros, desenvolvendo laços de confiança, incentivo, cooperação mútua e igualdade (Martins *et al.*, 2012, p. 193-194).

Em razão disso, Martins *et al.* (2012) entendem a existência de uma diferença significativa entre aqueles que dominam apenas pela autoridade formal, que possuem, em contraste com o líder servidor, o qual exerce sua liderança, pela força da sua influência, bem como pelo seu exemplo. Muitas vezes, os líderes formais não sabem exatamente como utilizarem seu poder e/ou autoridade, perdendo-se na cadeia de comando. De modo contrário, uma grande quantidade de líderes servidores vem emergindo, nos contextos organizacionais, ajudando a melhorar os padrões de liderança, através de comportamentos exemplares.

### **2.3.10 Distinção entre Liderança e Gestão**

No estudo da temática sobre liderança e gestão, invariavelmente, chega-se ao ponto, no qual é discutida a diferença entre liderança e gestão. Entretanto, ao se analisar as literaturas que tratam dos termos, constatam-se diferentes opiniões dos estudiosos desses dois termos. Os autores, praticamente, não apresentam uniformidade de entendimento sobre a questão.

Bento e Ribeiro (2013), ao discutirem sobre o assunto, apresentam alguns questionamentos “Um gestor não deverá ser um líder para melhor desempenhar suas funções? E um líder não terá que desempenhar funções de gestor? Esta é a dicotomia que existe entre estes dois conceitos e que tanta confusão pode gerar” (Bento; Ribeiro, 2013, p. 19).

Chiavenato (2008) informa que a liderança é um fenômeno social que envolve um processo recíproco de influência. O autor reconhece que os termos gestão e liderança estão relacionados, às vezes, se justapõem, ou, ainda, em determinados contextos, são usados como sinônimos. É importante ressaltar que, às vezes, se atribui à liderança aspectos mais dinâmicos, à gestão destinam-se os aspectos mais operacionais e/ou tecnicistas.

Lück (2010), ao descrever a relação entre gestão e liderança, afirma que o conceito de gestão não apresenta divergência do entendimento proposto para liderança. Nesse caso, o que pode ser verificado é a existência de uma relação comum de muitas ideias, sobre os dois termos, pois a gestão utiliza elementos como mobilização, coordenação, visando a alcançar, por meio das pessoas que compõe uma determinada equipe os resultados desejados para a organização.

Para Lück (2010), liderança e gestão se complementam de maneira significativa, podendo até mesmo serem confundidas em algum momento, uma vez que apresentam vários elementos identificados como sendo comuns. Para a autora, “O exercício da gestão pressupõe liderança, pois que não se pode fazer gestão sem exercer a liderança” (Lück, 2010, p. 97). Segundo a autora, a gestão surge para superar a administração (que apresentava aspectos mais mecanicistas), tendo em vista que a dinamicidade humana consiste num fator preponderante, no contexto das organizações sociais.

Bento e Ribeiro (2013) apresentam distinções claras sobre liderança e gestão. Para os autores, nem todas as pessoas que estão em um cargo de gestão, normalmente, podem ser identificadas como líderes, ou o contrário também pode acontecer. Pode ser que uma pessoa se destaque como líder de determinado grupo dentro de uma organização, mas não ocupe nem mesmo um lugar formal na gestão da organização:

Ao debruçarmo-nos sobre o assunto, parece claro que nem todos os gestores são líderes e nem todos os líderes são gestores. Um gestor não é líder só porque lhe foi atribuído, formalmente, um cargo. Muitas vezes, encontram-se nas organizações pessoas que não ocupam lugar no topo ou de chefia e são líderes, são no por natureza, sem esforço ou cargo. Estas são chamadas de lideranças informais e em alguns casos são tão importantes, ou mais, do que as de influência formal. Ou seja, os líderes podem surgir nas organizações de uma maneira formal, através da nomeação para cargo, ou de uma maneira informal, através da espontaneidade da pessoa (Bento; Ribeiro, 2013, p. 19).

Pena (2013) identifica na concepção empresarial a existência também uma distinção entre termos como administração, gerência, liderança e gestão. Nesse caso, o gestor se caracteriza pelo desenvolvimento de funções de características mais administrativas, por outro lado, o líder estaria envolvido com a criação de um ambiente organizacional mais favorável, mais inovador, tudo isso em consonância com os objetivos organizacionais e visando ao crescimento da instituição.

Costa e Castanheira (2015) entendem que a questão envolvendo a diferenciação entre a liderança e a gestão é polêmica, sendo, portanto, um tanto quanto complexa, no que tange à distinção e/ou diferenciação entre os termos, os autores procuram inclusive discutir esta questão no contexto escolar, discutindo suas implicações e consequências:

Se do ponto de vista das expectativas (vertente prescritiva) somos tentados a identificar o gestor com o líder, ou melhor, atribuir ao bom gestor a capacidade da liderança, não estamos, todavia, perante uma situação de causalidade linear, nem perante conceitos sinônimos: vários são os líderes (efetivos) em contexto escolar que não exercem funções de gestão organizacional, bem como inúmeros serão os gestores escolares (absorvidos e dependentes das tarefas administrativas e técnicas) que se encontram afastados do exercício efetivo da liderança. Porém, a distinção entre liderança e gestão é uma questão polêmica neste campo de estudo (Costa; Castanheira, 2015, p. 28).

Os autores Costa e Castanheira (2015) compreendem que a postura considerada como mais pertinente, nesse caso, seria a conciliação que deve existir entre os dois termos, procurando uma postura caracterizada pelo equilíbrio e consenso, para o benefício organizacional. Assim, as organizações podem obter maior nível de sucesso em suas ações e, ainda, alcançarem um desenvolvimento contínuo no âmbito organizacional.

No Quadro 8, podem ser verificadas algumas diferenças estabelecidas entre liderança e gestão de acordo com Bento e Ribeiro (2013):

**Quadro 8 - Diferenças entre liderança e gestão**

Liderança	Gestão
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Incentivar as pessoas da organização;</li> <li>● Ajudar as pessoas a colaborarem com a execução dos planos organizacionais;</li> <li>● Conscientiza as pessoas a se identificarem com a organização e com a melhoria da mesma;</li> <li>● Efetiva as mudanças que precisam ocorrer na organização;</li> <li>● Centrada nas pessoas da organização;</li> <li>● Desenvolve-se por meio da confiança;</li> <li>● Preocupação com o futuro;</li> <li>● Procura fazer as tarefas certas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Desenvolvimento de planos estratégicos;</li> <li>● Procedimentos operacionais;</li> <li>● Implementação, coordenação e execução de planos;</li> <li>● Envolve a complexidade da organização;</li> <li>● Centrada na estrutura da organização;</li> <li>● Procura os resultados;</li> <li>● Desenvolve-se por meio de controle;</li> <li>● Preocupação com o presente;</li> <li>● Procura fazer as tarefas de forma certa.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de (Bento; Ribeiro, 2013, p. 19 - 20).

Bento e Ribeiro (2013) entendem que liderança e gestão, enquanto conceitos, estão presentes, em todas as organizações, incluindo as instituições educativas. Os autores percebem que a questão é extremamente sensível, sendo necessário o desenvolvimento da liderança, sobretudo, no contexto escolar, em detrimento exclusivamente de uma gestão pura e simples.

Não obstante, a divergência de pensamentos sobre as distinções, a respeito da liderança e gestão, Pena (2013), ao discorrer sobre a evolução dos estudos organizacionais, informa que a liderança se deslocou do aspecto formal e administrativo que envolvia o cargo de chefia, passando para uma posição, onde conseguiu incorporar aspectos distintos como atributos de uma determinada pessoa, o comportamento e o próprio ambiente, no qual a pessoa se insere.

Por conseguinte, Pena (2013) complementa seu pensamento apresentando a liderança como algo distinto da gestão. A gestão estaria ligada à formalidade do cargo ocupado, envolvendo o poder concedido para a pessoa instituída no cargo de chefia. No entanto, a liderança, não necessariamente, estaria ligada ao contexto hierárquico da organização, podendo inclusive ser exercida por uma pessoa, não ocupante de uma posição formal de direção.

Por assim ser, Bento e Ribeiro (2013) entendem a importância tanto da liderança, como da gestão. Uma organização escolar, por exemplo, não funcionaria corretamente, apenas enfatizando um aspecto em detrimento do outro, pelo contrário. Para esses autores, o ideal é que ocorra uma transição de um procedimento apenas operacional e vertical, para uma postura mais horizontal e participativa, sobretudo, no âmbito das organizações escolares:

Todavia, para que a liderança possa ser assumida dentro das escolas é necessário que se criem estruturas que permitam o exercício da liderança, para que todos os elementos da comunidade educativa possam participar nas tomadas de decisão, assumam a responsabilidade por projetos, se sintam identificados e motivados, ou seja, se tornem elementos facilitadores da mudança e da inovação. Para tal, deverá passar-se da gestão escolar para a liderança escolar. De uma postura vertical para uma postura horizontal onde todos se sintam no mesmo patamar de responsabilidade para que o envolvimento e a colaboração sejam cada vez maiores. Isso só se consegue em equipe, com a participação de todos. (Bento; Ribeiro, 2013, p. 20 - 21).

De maneira sintetizada, compreende-se que a gestão se caracteriza pela realização de tarefas que envolvem especificamente o controle, o planejamento, a organização, além de outras questões. No entanto, a liderança busca orientar as pessoas, provendo o seu crescimento, e o da própria organização, de maneira criativa e inovadora. O mais importante é que não consiste em diferenciar os conceitos, mas sim, concentra-se na forma de atuação que tanto os gestores como os líderes precisam ter no contexto do ambiente escolar da Educação Profissional e Tecnológica.

### **2.3.11 Liderança em Gestão Escolar no Âmbito da Educação Profissional e Tecnológica**

Por tratar-se de um trabalho de pesquisa realizado no contexto de um Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica – ProfEPT, neste momento, procura-se estabelecer alguma relação entre o tema proposto para a pesquisa e a Educação Profissional e Tecnológica (EPT).

Ao se buscar por pesquisas que tivessem alguma semelhança com o tema, na Base de Dados do Observatório do ProfEPT, não foram encontrados trabalhos que apresentassem alguma relação entre liderança e gestão escolar, no âmbito da EPT. Esse ponto demonstra que essa é uma área que pode ser aprofundada em novas pesquisas e/ou novos trabalhos no ProfEPT.

No entanto, foram encontrados fora da Base de Dados do ProfEPT, dois trabalhos sobre liderança envolvendo a Educação Profissional e Tecnológica. O primeiro refere-se à “Liderança ética e servidora: experiência concreta aplicada nos Institutos Federais Brasileiros”, que consiste num e-book, publicado em 2014, cuja autoria é de Jesué Graciliano da Silva, o qual é professor do ensino básico técnico e

tecnológico, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC). De acordo com a página institucional do IFSC (2023) o professor ocupa, no momento, o cargo de Pró-Reitor de Desenvolvimento Institucional.

O segundo trabalho encontrado é de autoria é de Domitília Luiza da Silva Santos, cujo título é “A Importância da Liderança na Gestão Escolar: prática em construção na Educação de Trindade-GO”. O trabalho consiste num artigo científico, apresentado como trabalho de conclusão de curso do Programa de Pós-Graduação em Educação e Trabalho Docente do Instituto Federal Goiano – *Campus* Trindade, no ano de 2020. O artigo enfocou a questão da liderança na gestão escolar, no entanto, limitando-se à pessoa do diretor escolar.

Sendo assim, este trabalho busca, de alguma forma, estabelecer uma relação entre o assunto da liderança e a gestão escolar no contexto da EPT, não limitando-se, apenas à figura do diretor geral do *campus*, mas estendendo a responsabilidade da gestão escolar também para a equipe gestora do *campus*.

Nesse sentido, é importante compreender que uma boa gestão dos *Campi* dos Institutos Federais é imprescindível para o funcionamento dos mesmos, já que, por meio da gestão escolar, são delineadas as ações que contribuirão para o bom andamento de um *campus* em diversos aspectos como, limpeza, manutenção, segurança, organização entre outros.

Tendo em vista, que a gestão de uma instituição, como um *Campus* de um Instituto Federal, é feita por meio de uma equipe de pessoas, ligadas à direção geral local, verifica-se, ser de suma importância, que os integrantes da equipe gestora desenvolvam uma postura de liderança, na condução da escola, que está sob sua responsabilidade.

Conseqüentemente, de acordo com Costa e Bento (2015), é possível perceber a grande responsabilidade das pessoas responsáveis pela gestão escolar:

Também no contexto escolar, na atualidade, é atribuída redobrada importância à gestão e administração das instituições escolares, em particular, às suas lideranças. É, por conseguinte, reconhecido que as práticas de liderança influenciam a qualidade e eficácia das organizações escolares. Contudo, as escolas têm características e contextos muito específicos que tornam a sua liderança em algo muito singular (Costa; Bento, 2015, p. 667).

Paralelamente, os autores Trigo e Costa (2008) enfatizam sobre a importância da liderança na gestão escolar para a promoção de mudanças, bem como para a melhoria da qualidade, no contexto das instituições escolares:

Também nas organizações educativas a liderança tem vindo a assumir um papel de crescente relevo e a ser apontada como uma das chaves para a mudança dos sistemas educativos e das organizações escolares no sentido de as tornar mais eficazes e de aumentar os seus níveis de qualidade (Trigo; Costa, 2008, p. 562).

Levando-se em consideração que os Institutos Federais são instituições de educação pública e gratuita, também é preciso garantir que a gestão escolar, desenvolvida no contexto de um *campus*, seja uma gestão democrática que envolva a comunidade interna e externa, sendo isso, função imprescindível daqueles que estão em uma posição de liderança no contexto escolar “A liderança na escola pública deve possibilitar que os alunos exerçam uma postura ativa na sociedade, desempenhando, desta forma, o papel de garantidora de direitos” (Campos; Rolindo, 2022, p. 3).

Ao desenvolverem o trabalho como líderes e integrantes da equipe gestora, os servidores dos Institutos Federais precisam ter sensibilidade e percepção aguçada, no sentido de observar a importância de cada pessoa integrante da comunidade escolar “O ponto central da discussão acerca da atuação da liderança no âmbito escolar consiste em perceber as pessoas como criadoras e agentes, não apenas de suas próprias vidas, mas, sobretudo, do mundo que criam de forma colaborativa e dinâmica” (Campos; Rolindo, 2022, p. 3).

Também é importante compreender que a influência exercida pela liderança, no ambiente educacional, é tema que vem despertando muito interesse por parte de vários pesquisadores, nos últimos anos. Na concepção de Bento e Ribeiro (2013), a liderança foi entendida, durante muito tempo, como algo, que dependia de algum traço de personalidade específico, inerente ao indivíduo.

Os autores concordam que, atualmente, a liderança depende de uma série de fatores, tais como um contexto específico e aquilo que o indivíduo aprendeu socialmente. Nesse aspecto, percebe-se uma evolução do tema liderança e uma ampliação, na aplicação em sua utilização, incluindo, nesse caso, o contexto escolar:

Ao definirmos o conceito de liderança, verificamos que, na realidade, não há um conceito unívoco e definitivo de liderança. Muitos investigadores, sociólogos, filósofos, entre outros, se debruçaram sobre a temática da liderança para a definir. Quase todas definições se encontram ligadas à área da gestão empresarial. Efetivamente, só há pouco tempo, se começou a reconhecer a influência e o impacto da liderança nos contextos organizacionais educativos (Bento; Ribeiro, 2013, p. 11 – 12).

A partir do entendimento anterior, verifica-se que o estudo a respeito da liderança é fundamental, sobretudo, no contexto das diversas organizações que integram a sociedade globalizada. Dentro dessa perspectiva, torna-se necessário, compreender, bem como entender a importância da ação de liderança na gestão escolar, principalmente, no âmbito da Educação Profissional e Tecnológica:

[...] é importante reconhecer que todo trabalho em educação, dada a sua natureza formadora, implica ação de liderança, que se constitui na capacidade de influenciar positivamente pessoas, para que, em conjunto, aprendam, construam conhecimento, desenvolvam competências, realizem projetos, promovam melhoria em alguma condição, e até mesmo divirtam-se juntas de modo construtivo, desenvolvendo as inteligências social e emocional (Lück, 2010, p. 17).

Sendo assim, é possível compreender que a liderança está inserida no trabalho dos gestores escolares. Principalmente, dos servidores que atuam na gestão dos *Campi* dos Institutos Federais, tendo em vista, que a Educação Profissional e Tecnológica (EPT) possui uma proposta específica para a educação, como pode ser verificada: “Nosso objetivo central não é formar um profissional para o mercado, mas sim um cidadão para o mundo do trabalho [...]” (Pacheco, 2010, p. 10).

Neste contexto, no exercício da liderança, associado à gestão escolar, demanda-se, do gestor escolar, o desenvolvimento de uma série de características, bem como de habilidades específicas. Para Lück (2010), é possível perceber a importância do assunto para os servidores, que atuam como gestores escolares, no âmbito dos *Campis* dos Institutos Federais:

Sendo a liderança na escola uma característica inerente à gestão escolar pela qual o gestor mobiliza, orienta e coordena o trabalho de pessoas para a aplicarem o melhor de si na realização de ações de caráter sociocultural voltadas para a contínua melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem, ela se assenta sobre uma atitude proativa e pelo entusiasmo e elevadas expectativas do gestor em sua capacidade de influenciar essa atuação e seus resultados (Lück, 2010, p. 20).

Nesse sentido, compreende-se a importância do trabalho desempenhado pela gestão escolar como pessoas atuando como verdadeiros líderes. Vieira (2007) afirma ser de suma importância que liderança esteja associada à gestão escolar:

Por isso mesmo, o trabalho de qualquer gestor ou gestora implica sempre em conversar e dialogar muito. Do contrário, as melhores ideias também se inviabilizam. Embora o diálogo seja um instrumento fundamental na obtenção dos consensos necessários à construção das condições políticas, há outros ingredientes que alimentam este processo. A negociação é outro componente importante desse processo, porque gestão é arena de interesses contraditórios e conflituosos. Nesse sentido, o gestor que não é um líder em sua área de atuação poderá se deparar com dificuldades adicionais (Vieira, 2007, p. 59).

Assim sendo, um líder que atua na gestão escolar precisa estar atento às necessidades dos membros de sua equipe, de forma melhorar o desempenho dos liderados, assim como entender suas demandas. Dessa maneira, entende-se que “Um líder que valoriza os sentimentos das pessoas e procura saber quais suas necessidades e as perspectivas de futuro passa a ser um motivador natural; seu objetivo é criar um bom ambiente de trabalho” (Dorneles; Salvagni; Nodari, 2017, p. 178).

A arte da liderança precisa ser desenvolvida pelas pessoas que integram a gestão de um *campus*, para que sejam capazes de trabalhar em conjunto com seus liderados, objetivando o alcance das metas da EPT da melhor forma possível. Sendo assim, Bernardy, Socreppa e Silva (2017, p. 12) afirmam que “A liderança está presente em todas as pessoas, porém se destaca em algumas pessoas; em outras, não. Isso varia de acordo com a personalidade de cada indivíduo”. Desse modo, “É possível desenvolver a habilidade de ser líder, mas é importante que se tenha força de vontade para que isso aconteça com sucesso” (Bernardy; Socreppa; Silva, 2017, p. 12).

A liderança na gestão escolar, no contexto da Educação Profissional e Tecnológica, assume posição de suma importância, tendo em vista que se trata de um projeto democrático e popular, conforme Pacheco (2010). As ações educativas precisam ser ampliadas, visando a uma educação que contribua para a geração de uma nova sociedade. Faz-se mister uma atuação diferenciada dos gestores escolares, uma vez que precisam atuar como verdadeiros líderes para contribuir com esta transformação:

A educação precisa estar vinculada aos objetivos estratégicos de um projeto que busque não apenas a inclusão nessa sociedade desigual, mas a construção de uma nova sociedade fundada na igualdade política, econômica e social: uma escola vinculada ao mundo do trabalho numa perspectiva radicalmente democrática e de justiça social (Pacheco, 2010, p. 8).

Ao estudar o assunto da liderança no contexto da gestão escolar, mais especificamente no *Campus Avançado Maricá* do IFFluminense, torna-se possível compreender a implicação dessa questão para aqueles os quais, de alguma forma, exercem influência no ambiente escolar. Nesse sentido, a compreensão a respeito do assunto contribui, de maneira significativa, com todos os servidores dos Institutos Federais, tendo em vista que:

O exercício da liderança não é uma prerrogativa apenas dos ocupantes dos cargos de direção, reitoria e funções gratificadas, porque existem lideranças formais e informais. Dentro do universo de servidores que hoje não ocupam funções, estão as lideranças das próximas décadas. Esses colegas necessitam conhecer mais sobre gestão e liderança o quanto antes (Silva, 2014, p. 5).

Lück (2009), ao falar sobre os gestores escolares, informa sobre os profissionais integrantes da equipe gestora, bem como dos resultados que precisam ser alcançados:

Os gestores escolares, constituídos em uma equipe de gestão, são os profissionais responsáveis pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola, da qual resulta a formação da cultura e ambiente escolar, que devem ser mobilizadores e estimuladores do desenvolvimento, da construção do conhecimento e da aprendizagem orientada para a cidadania competente. Para tanto, cabe-lhes promover a abertura da escola e de seus profissionais para os bens culturais da sociedade e para sua comunidade. Sobretudo devem zelar pela constituição de uma cultura escolar proativa e empreendedora capaz de assumir com autonomia a resolução e o encaminhamento adequado de suas problemáticas cotidianas, utilizando-as como circunstâncias de desenvolvimento e aprendizagem profissional. (Lück, 2009, p. 22).

Uma gestão escolar, com base no exercício da liderança, no âmbito dos *Campi* dos Institutos Federais, se constitui num imenso desafio. Silva (2014) assevera que os desafios comuns devem ser enfrentados de forma integrada, objetivando a construção de respostas comuns para toda a Rede de Educação Profissional Científica e Tecnológica. Silva (2014) entende que a intenção maior,

quanto à compreensão desse tema, consiste no aumento da eficiência na gestão dos Institutos Federais.

Outra questão importante, neste caso, consiste nas contribuições que podem ocorrer através da liderança para a qualidade de vida das pessoas que integram as organizações de modo geral. Para Freitas *et al* (2023) o exercício da liderança é fundamental nos processos que visam a implementação dos programas de qualidade de vida. Assim, a compreensão, bem como a preocupação com as pessoas passa a ser uma responsabilidade, a qual é compartilhada entre os gestores de pessoas, entre os trabalhadores e envolvendo a totalidade das organizações.

Por conta disso, a liderança deve estar atenta às questões que envolvam a melhoria do ambiente de trabalho, a oportunidade de escutar das pessoas, a monitoração do clima organizacional, entre outros fatores que podem afetar a qualidade de vida dos servidores que atuam nos institutos federais. Nesta perspectiva, a Lei 14.681, de 18 de setembro de 2023, institui a política de bem-estar, saúde e qualidade de vida no trabalho e valorização dos profissionais da educação. Sendo assim, no artigo 2º, da referida lei, considera-se que:

Art. 2º Para fins da aplicação desta Lei, consideram-se:

I – qualidade de vida no trabalho: conjunto de normas, diretrizes e práticas que integram as condições, a organização, os processos de trabalho, as práticas de gestão e as relações socioprofissionais, com a finalidade de alinhar as necessidades e o bem-estar dos servidores à missão institucional; II – bem-estar no trabalho: a percepção de emoções positivas e o sentimento de satisfação do trabalhador com relação à organização e às condições de trabalho, às práticas de gestão, ao envolvimento afetivo com o desenvolvimento de suas tarefas e às possibilidades de reconhecimento simbólico; III – saúde integral: visão integrada do trabalhador como um ser biopsicossocial, com demandas nas diversas áreas da vida, incluída a do trabalho; IV – valorização do profissional da educação: em consonância com o art. 67 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, reconhecimento institucional, por meio da implementação de condições ambientais e relacionais, que contribui para a realização profissional, o aprimoramento das relações socioprofissionais e a ampliação das competências profissionais (Brasil, 2023, cap. I, art. 2º).

No Quadro 9, procura-se abordar, sob a perspectiva de alguns autores, alguns dos tipos de liderança, a serem aplicados no ambiente da gestão escolar e, conseqüentemente, no contexto da EPT. Ao se fazer a apresentação, não se pretende chegar à exaustão do assunto, uma vez que, entende-se, que existem diversos tipos de liderança a serem empregados no contexto escolar.

**Quadro 9** - Alguns tipos de liderança que podem ser utilizados na gestão escolar da EPT (continua)

Tipo de Liderança	Resumo
Liderança Transformacional	Este modelo é considerado o mais adotado e testado dos modelos de liderança. Tem origem em investigações conduzidas em grande parte em contextos não escolares, mas foi bem-vindo na liderança escolar com vários, porém limitados, graus de teste e adaptação às peculiaridades do referido ambiente. A liderança transformacional propõe construir um interesse comum, unificado, entre os líderes e os liderados, por meio de um limitado número de práticas e comportamentos capazes de aumentar o comprometimento e o esforço em prol de objetivos organizacionais (Günther, 2017, p. 50).
Liderança Contingencial	Este modelo reconhece a diversidade dos contextos escolares e as vantagens de se adaptar estilos de liderança à situação, em vez de tentar adotar um modelo que sirva para tudo (Günther, 2017, p. 57).
Liderança Transacional	A liderança transacional focaliza muito mais as interações das pessoas e estilos de relacionamento mantidos por elas, como forma de promover a unidade da organização e melhores condições de realização de seus objetivos (Lück, 2010, p. 46).
Liderança Servidora	É a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum (Hunter, 2004, p. 25).
Liderança Moral	Esse modelo pressupõe que o foco da liderança deve estar nos valores e na ética dos próprios líderes (Günther, 2017, p. 52).
Liderança Gerencial	Nesse modelo, o líder deve realizar com competência as funções, tarefas e comportamentos para facilitar o trabalho do restante da organização (Günther, 2017, p. 53).
Liderança Interpessoal	A interpessoalidade é a característica que diferencia a liderança interpessoal das outras abordagens de liderança pelo fato de reconhecer que cada indivíduo é constituído por uma multiplicidade de “eus”, ou estados do ser, cuja manifestação depende do contexto. A natureza interpessoal da liderança implica em que o foco não é liderar organizações, mas, sim, liderar pessoas através de comunicação e interação interpessoal (Günther, 2017, p. 56).
Liderança Instrucional	Tem sido vista como um conjunto de comportamentos que o líder exhibe procurando criar altas expectativas e objetivos de desempenho elevados quer para professores, quer para alunos, tendo em conta a opção por uma ação estratégica na monitorização, apoio e avaliação do processo de ensino e de aprendizagem (Costa; Soares; Castanheira, 2012, p. 168).
Liderança Compartilhada	Também indicada como liderança distribuída, situa-se no contexto das organizações de gestão democrática, em que a tomada de decisão é disseminada e compartilhada pelos participantes da comunidade escolar, e em que as pessoas têm liberdade e sentem-se à vontade para agir criativamente, a fim de promoverem a realização dos objetivos da organização (Lück, 2010, p. 48).
Coliderança	É sobretudo exercida entre os profissionais da equipe de gestão da escola, como, por exemplo, vice-diretores ou diretores auxiliares, coordenadores pedagógicos ou outros, conforme as definições adotadas para estes profissionais, nos diferentes sistemas de ensino (Lück, 2010, p. 49).
Liderança Educativa	É centrada na formação de organizações de aprendizagem e entendida como fundamental na orientação de organizações no sentido de seu estabelecimento como organizações que aprendem (Lück, 2010, p. 52).
Liderança Integradora ou Liderança Holística	Trata-se de outras adjetivações que nos ocorrem para o esforço de liderar pessoas, levando em consideração não apenas este ou aquele aspecto da realidade, mas o conjunto de todos eles, de forma integrativa, de modo a se ter um desenvolvimento ao mesmo tempo global e equilibrado, levando em consideração, por exemplo, as condições ambientais e contextuais, ou fatores individuais, os objetivos organizacionais, sua visão, missão e valores, os desafios apresentados na realização do trabalho educacional, etc (Lück, 2010, p. 53 – 54).

**Quadro 9** - Alguns tipos de liderança que podem ser utilizados na gestão escolar da EPT (conclusão)

Tipo de Liderança	Resumo
Liderança Pós-Moderna	A liderança pós-moderna expande a área da liderança para uma perspectiva mais ampla do que tem sido adotada na história da liderança escolar. O líder educacional está disposto a considerar todas as opções, a fim de melhor servir aos alunos, sem considerar a experiência ou o passado, mas, sim, todas as possibilidades para o referido contexto naquele momento (Günther, 2017, p. 54).
Liderança Participativa	Esta forma de liderar parece ser adequada quando os funcionários são capazes de levar a cabo suas tarefas de forma independente e quando as tarefas são pouco estruturadas. A liderança participativa envolve, principalmente, o processo de tomada de decisão. Trata-se de uma noção atraente de liderança, sustentada por ideais democráticos. (Günther, 2017, p. 59).

Fonte: Elaborado para a pesquisa com base nos autores citados.

Outra questão importante, consiste no fato dos Institutos Federais e as Universidades Federais serem instituições públicas. Por conta disso, são por natureza organizações que possuem uma natureza burocrática:

Os ambientes burocráticos estabelecidos à qualificação do desempenho produtivo, à execução dos serviços internos e às relações externas dos grandes complexos industriais do século passado baseavam-se numa racionalidade própria à época. Max Weber pontificou a racionalidade como formal no sentido de garantir, por normas e métodos, o grau de eficiência das organizações (Vieira; Vieira, 2004, p.185).

Sendo considerados órgãos públicos, os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, possuem uma reconhecida burocratização que perpassa pelos seus processos, bem como por suas atividades:

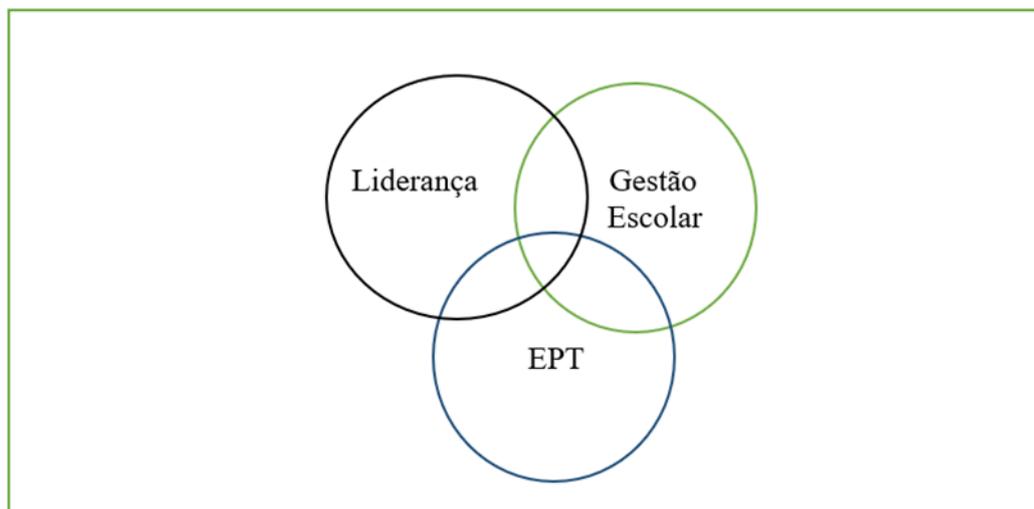
Nos órgãos públicos o padrão de funcionalidade burocrática tem identidade própria. O sujeito da ação funcional, individual ou coletivamente, é um agente do poder público, tanto na atividade meio como na atividade fim. O poder público é uma instituição representativa da sociedade, em nome da qual exerce uma administração regida por leis, normas, regulamentos e códigos de conduta. Não raras vezes, no âmbito comportamental, a noção de poder público assume uma certa indefinição conceitual, carregada de subjetividades à medida de atribuições e responsabilidades. O poder público se exerce a partir de um aparelhamento burocrático e, nele, de servidores com prerrogativas funcionais públicas. O comportamento individual ou coletivo no âmbito das organizações públicas é regido por um princípio geral weberiano (Vieira; Vieira, 2004, p.187).

Por conta disso, um dos grandes desafios das pessoas que exercem a liderança nos Institutos Federais, consiste, justamente, no fato de terem que satisfazerem as exigências burocráticas do setor público e lidarem com as especificidades de uma instituição de ensino federal. Para Vieira e Vieira (2004):

As três dimensões da atividade acadêmica universitária – ensino, pesquisa e extensão – vêm se tornando reféns de um processo burocrático incontrolável, submetido a normas e dependências muitas vezes desnecessárias produzidas pelas estruturas piramidais de apoio (Vieira; Vieira, 2004, p.182).

Finalmente, levando-se em consideração a relação, a qual precisa existir entre a liderança e a gestão escolar na Educação Profissional e Tecnológica, a Figura 2 procura mostrar, justamente, a importância da associação da liderança com a gestão escolar, no contexto da EPT.

**Figura 2** - Relação entre liderança e a gestão escolar na EPT



Fonte: Elaboração própria para a pesquisa em 2023.

### **2.3.12 Cultura Organizacional e sua Influência Sobre o Papel da Liderança na Gestão Escolar na EPT**

A cultura organizacional consiste num elemento fundamental das instituições. Por isso, é importante compreender que “A cultura está presente em todas as esferas administrativas. As organizações são compostas de pessoas dotadas de crenças, valores, experiências e vivências que são internalizadas nas organizações na qual estão inseridas” (Gonçalves *et al.*, 2015, p. 86).

De acordo com Schein (2009), ao se fazer uma análise dos termos liderança e cultura organizacional, constata-se tratar de dois lados de uma mesma moeda. Assim, nem uma, nem a outra poderá ser entendida de maneira completa de forma individualizada.

A cultura organizacional de uma escola consistiria na maneira pela qual a escola é identificada, bem como na forma como as ações são realizadas no contexto escolar, ou seja, a personalidade coletiva da instituição, a qual consiste numa forma conjunta de agir e de pensar (Lück, 2017).

Analisando-se a interação entre cultura e liderança, no âmbito das instituições, compreende-se que o objetivo principal consiste na entrega de um melhor resultado das ações, por meio da motivação das equipes daquela organização (Dorneles; Salvagni; Nodari, 2017). De igual modo, para Gonçalves *et al.* (2015), a liderança está numa relação direta com a cultura da organização.

Devido à importância da cultura organizacional escolar, os servidores que fazem parte da equipe de gestão escolar precisarão conhecer bem o clima, ou seja, o ambiente escolar, bem como a cultura do estabelecimento de ensino para, desse modo, serem bem sucedidos no desempenho do papel de liderança no âmbito escolar da EPT:

A capacidade do gestor conhecer e compreender o clima e a cultura organizacional da escola corresponde à sua possibilidade de agir efetivamente como líder e orientador do trabalho escolar para a viabilização de objetivos educacionais de elevado valor social, tendo como foco os interesses e necessidades de formação e aprendizagem de seus alunos (Lück, 2017, p. 42).

A cultura de uma escola exerce influência sobre as decisões da liderança, tendo em vista que os líderes fazem parte da organização e, nesse sentido, estão integrados à cultura daquele estabelecimento de ensino:

A cultura organizacional é um tema presente nas organizações e, embora intangível, é uma característica que afeta em muito as decisões e o desempenho. Está relacionada a outros vários tópicos administrativos nas instituições e empresas. Cada vez mais, esse atributo está sendo pesquisado, pois, com base nele, pode-se explicar e compreender a complexidade das organizações, bem como traços gerais dos indivíduos (Oliveira, 2021, p. 69).

Para Schein (2009), existem alguns elementos fundamentais para a composição da cultura organizacional, entre eles é possível citar: a “estabilidade estrutural”, a “profundidade”, a “extensão”, a “padronização ou integração”. O autor procura apresentar uma definição para a cultura organizacional onde estão presentes elementos importantes como as “suposições básicas”, as quais precisarão

ser ensinadas aos novos membros da organização, o que envolverá um processo de aprendizagem contínua:

A cultura de um grupo pode agora ser definida como um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas (Schein, 2009, p. 16).

De maneira similar, Lück (2017), ao falar sobre o significado da cultura organizacional, explica que cada escola apresenta uma cultura distinta que imprime marcas específicas no seu desempenho, apresentando reflexos no rendimento escolar.

Neste caso, conforme Lück (2017), a cultura escolar é constituída por diversidades de circunstâncias, de relações interpessoais, de variações em relação à interpretação das demandas, entre outras questões. Assim, a cultura é transmitida pelos próprios membros da instituição para outras pessoas:

A cultura organizacional corresponde, portanto, ao conjunto de tradições, conhecimentos, crenças, manifestações pelo senso comum, cujo conteúdo é passado de uns para os outros mediante contato pessoal direto, por comportamentos, atitudes, discursos, relatos de histórias, de forma implícita e comumente sem consciência por quem a passa e por quem a recebe. Corresponde, portanto, ao folclore das organizações (Lück, 2017, p. 71).

Ao falar sobre as variações, bem como sobre as mudanças ocorridas na cultura organizacional da escola, Lück (2017) utiliza a metáfora do iceberg, afirmando que é de suma importância para os gestores compreenderem o dinamismo, ao qual a cultura de um estabelecimento de ensino está sujeita:

Aponta-se para o fato de que, como os icebergs não são imóveis e imutáveis, também não o é a cultura organizacional. Ela é dinâmica e assume diferentes configurações em diferentes momentos e circunstâncias, em vista do que se tornam competentes os gestores que mantêm o olhar continuamente atento e perspicaz, empregado num processo contínuo de desvelamento da cultura organizacional escolar, dos fatos que a sustentam, das motivações e valores por trás de suas expressões e de sua repercussão na qualidade das práticas educacionais cotidianas. Isso representa dizer que nenhum conhecimento sobre cultura escolar é final e definitivo, devendo o olhar estar sempre aberto para a dinâmica, de modo a compreendê-la (Lück, 2017, p. 59).

De igual modo, quando uma cultura escolar de um *Campus* de um Instituto Federal, precisa ser mudada, a equipe de gestão, na qualidade de líderes, encontra-se diante de um grande desafio que exigirá da liderança, ações especiais para que possam ser implementadas as alterações necessárias na cultura escolar:

A cultura se expressa por um conjunto de regras, códigos e expectativas de comportamento não escritas que condicionam as atitudes dos atores escolares. Tendo em vista seu caráter tácito, não explícito, é difícil de ser objetivamente reconhecida, em vista do que se torna mais difícil seu processo de mudança, que exige habilidades especiais de liderança, determinação, comprometimento e perseverança, além de acuidade perceptiva, muita atenção e sensibilidade (Lück, 2017, p. 73).

No entanto, Gonçalves *et al.* (2015) entendem que, num ambiente acadêmico, os líderes podem ser moldados pelas culturas presentes nas organizações educativas. Nesse caso, aqueles que fazem parte da equipe gestora de um *Campus* de um Instituto Federal, ao tomarem suas decisões, ou realizarem outras ações, deverão analisar primeiramente a real influência sofrida nas suas atitudes.

No Quadro 10, são apresentadas algumas informações importantes, que podem ser verificadas a respeito da relação existente entre a liderança e a cultura organizacional:

**Quadro 10** - Relação entre cultura organizacional e liderança

<b>Relação entre liderança e cultura organizacional</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura e liderança são dois lados de uma mesma moeda;</li> <li>• Os líderes primeiro criam culturas quando criam culturas e organizações;</li> <li>• Quando as culturas existem, elas determinam os critérios para a liderança, e assim, definem quem será ou não um líder;</li> <li>• Se os elementos de uma cultura se tornam disfuncionais, é função primordial da liderança ter capacidade para perceber os elementos funcionais e disfuncionais da cultura existente e para gerenciar a evolução e a mudança cultural, de tal modo que o grupo possa sobreviver em um ambiente mutante;</li> <li>• Se os líderes não se tornarem conscientes das culturas em que estão inseridos, estas os gerenciarão;</li> <li>• O entendimento cultural é desejável para todos, mas é essencial para os que forem liderar.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Schein (2009, p. 21).

Ao se analisar a cultura de uma organização, o observador precisa ter consciência de que existem vários níveis distintos. Dentro desse contexto, é importante compreender que os aspectos, ou seja, os “níveis” visíveis da cultura organizacional não representam a totalidade da cultura da instituição, havendo ainda algumas “camadas” mais profundas que precisam de atenção. Por conta disso, é

importante saber que: “Entre essas camadas, estão várias crenças, valores, normas e regras de comportamentos assumidos que os membros da cultura usam como meio de retratá-la a si e aos outros” (Schein, 2009, p. 23).

De maneira similar, Luck (2017) também observa a presença de aspectos distintos na cultura organizacional escolar e, nesse caso, há uma distinção importante que consiste nos aspectos visíveis da cultura (estrutura organizacional, gestão e liderança, processos etc.), bem como nos aspectos invisíveis da cultura como, por exemplo (pressupostos e pressuposições, valores, sentimento e emoções etc.)

Ao discorrer sobre a influência mútua dos níveis de cultura organizacional, Gonçalves *et al.* (2015) entendem que os gestores terão papel fundamental nesse contexto:

Cada nível da cultura tem uma tendência natural a influenciar o outro. O gestor, nesse contexto, exerce um papel fundamental na construção, implantação e consolidação de pressupostos na organização. Vistos como criadores da estrutura e tecnologia, eles vão além e criam símbolos, crenças, ideologias, rituais e mitos. Os gestores mobilizam pessoas e recursos para construir, iniciar e dar finalidade a uma nova organização (Gonçalves *et al.*, 2015, p. 87).

Sendo assim, no Quadro 11, podem ser observados os níveis de cultura organizacional, partindo do nível mais superficial até o mais profundo, existindo uma interação entre estes níveis, de acordo com Schein (2009).

**Quadro 11 - Níveis de cultura organizacional**

<b>Nível</b>	<b>Significado</b>
Artefatos	Estruturas e processos organizacionais visíveis (difíceis de decifrar)
Crenças e valores expostos	Estratégias, metas, filosofias (justificativas expostas)
Suposições básicas	Crenças, percepções, pensamentos e sentimentos inconscientes, assumidos como verdadeiros... (fonte última de valores e ação)

Fonte: Adaptado de Schein (2009, p. 25).

Finalmente, conforme Lück (2017), convém entender que a cultura pode ser expressa por meio de códigos, regras, bem como por outros elementos não escritos de maneira formal, os quais contribuem para condicionar a atitude das pessoas no ambiente escolar. Desse modo, muitas vezes, a cultura pode não ser facilmente reconhecida, com isso, seu processo de mudança se tornará mais difícil, exigindo

também maiores habilidades da liderança como, a perseverança, o comprometimento e muita sensibilidade. Será imprescindível levar em consideração o contexto escolar, as condições do ambiente e o desempenho humano, visto que contribuem para a criação e condicionamento da cultura escolar.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Tipo de Pesquisa**

Em termos de metodologia, esta pesquisa refere-se a um estudo de caso, que de acordo com Yin (2015), consiste em uma das variadas formas de se pesquisar no contexto das ciências sociais. Além disso, a pesquisa também seguiu uma abordagem qualitativa que, nesse caso, buscou compreender questões relacionadas a um determinado grupo social, inserido no contexto de uma organização específica sem, contudo, recorrer aos elementos numéricos em sua expressão, para a mensuração, na apresentação dos resultados (Minayo, 2017).

Minayo (2017) considera que o investigador qualitativo precisa voltar sua atenção para a construção de instrumentos, e para dicas consideradas abrangentes para a situação que deseja estudar na realização da pesquisa.

Levando-se em consideração os objetivos propostos para a investigação, optou-se pela realização de uma pesquisa denominada de descritiva. Nesse contexto, é possível perceber que “As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis” (Gil, 2002, p. 42).

Desse modo, realizou-se um levantamento ou revisão de obras sobre o assunto para direcionar o trabalho, ou seja, a pesquisa bibliográfica que, de acordo com Gil (2002, p. 44) “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído, principalmente, de livros e artigos científicos”.

Nesse caso, procurou-se por trabalhos (teses, dissertações, monografias e artigos científicos) em bases de dados que tivessem alguma relação com o tema da pesquisa. Foram consultadas as seguintes bases de dados: Google Acadêmico, Scientific Electronic Library Online (SciELO), Biblioteca Digital Brasileira de Teses e

Dissertações, Periódicos CAPES, Observatório ProfEPT. Os termos da pesquisa que foram utilizados nas buscas foram: “liderança” e “gestão escolar”.

Na pesquisa bibliográfica, também foram consultados livros que, de alguma maneira, tratavam do tema liderança, assim como sobre gestão escolar para o embasamento teórico do estudo.

No Quadro 12, são apresentados os resultados da pesquisa bibliográfica realizada, nas bases de dados sobre liderança e gestão escolar. Nesse caso, observa-se o número de trabalhos encontrados e o número de textos aproveitados na constituição do referencial teórico da pesquisa.

**Quadro 12** - Resultados da pesquisa bibliográfica

<b>Pesquisa em Bases de Dados</b>						
Base de Dados	Filtro de Período de Tempo	Número de Trabalhos Encontrados	Operadores Booleanos Usados	Data da Pesquisa	Trabalhos aproveitados	Termos
Periódicos da CAPES	2012 a 2023	147	AND	26/07/2023	04	Liderança Gestão Escolar
SciELO	2008 a 2023	13	AND	26/07/2023	02	Liderança Gestão Escolar
Biblioteca digital brasileira de teses e dissertações	2015 a 2023	401	AND	26/07/2023	01	Liderança Gestão Escolar
Google Acadêmico	2007 a 2023	18300	AND	26/07/2023	05	Liderança Gestão Escolar

Fonte: Elaborado para a pesquisa 2023.

No Quadro 13, são exibidos os títulos dos trabalhos publicados, que foram aproveitados para a constituição do referencial teórico da pesquisa. Neste caso, são destacados os elementos: base de dados, tipo de trabalho, título, quais foram os autores, bem como o ano de publicação do texto.

**Quadro 13** - Títulos dos trabalhos aproveitados (continua)

<b>Pesquisa Bibliográfica Sobre Liderança e Gestão Escolar</b>		
Base de Dados	Tipo	Título: Autores: Ano
SciELO	Artigo	Liderança nas organizações educativas: a direcção por valores (Trigo; Costa, 2008).
		Práticas e comportamentos de liderança na gestão dos recursos humanos escolares (Costa; Bento, 2015).

**Quadro 13 - Títulos dos trabalhos aproveitados (conclusão)**

<b>Pesquisa Bibliográfica Sobre Liderança e Gestão Escolar</b>		
<b>Base de Dados</b>	<b>Tipo</b>	<b>Título: Autores: Ano</b>
Google Acadêmico	Artigo	Políticas e gestão da educação básica: revisitando conceitos simples (Vieira, 2007).
		Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar (Oliveira; Vasques-Menezes, 2018).
		A gestão democrática na escola e o direito à educação (Cury, 2007).
		A liderança na gestão das escolas: contributos de análise organizacional (Costa; Castanheira, 2015).
		Liderança e motivação na gestão escolar: o trabalho articulador dos diretores das escolas municipais (Zanlorenço; Schnekenberg, 2008).
Periódico CAPES	Artigo	Liderança e gestão escolar: um olhar questionador sobre o conceito de liderança em educação na perspectiva filosófica de Espinosa (Campos; Rolindo, 2022).
		Desafios na gestão escolar: liderança em discussão (Santos; Prsybyciem; Bonez, 2020).
		Liderança e gestão democrática na educação pública brasileira (Vieira; Vidal, 2019).
		Liderança escolar, projeto e trabalho em equipa: explorando cruzamentos conceituais (Costa; Soares; Castanheira, 2012).
Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações	Tese	Práticas de liderança na escola pública: um estudo comparativo (Günther, 2017).

Fonte: Elaborado para a pesquisa 2023.

No Quadro 14, são apresentados outros trabalhos sobre liderança também utilizados para a elaboração da pesquisa bibliográfica, com a informação da base de dados, tipo, título e autores dos textos.

**Quadro 14 - Outros trabalhos sobre liderança (continua)**

<b>Base de Dados</b>	<b>Tipo</b>	<b>Título e Autores</b>
SciELO	Artigo	Liderança: Representações sociais e modelos mentais dos séculos XX e XXI (Calvosa; Ferreira, 2023).
Google Acadêmico	Artigo	A liderança como diferencial nas organizações: Um estudo sobre a percepção dos gestores (Dorneles; Salvagni; Nodari, 2017).
		A relação entre a liderança e a cultura organizacional: um estudo realizado em uma IES (Gonçalves <i>et al.</i> , 2015).
		Liderança servidora-evidências práticas em estudos de caso (Antunes, 2018).
		Liderança em tecnologia da informação (Lopes; Yamada; Queiroz, 2017).
		Liderança servidora: o modelo da Southwest Airlines (Martins <i>et al.</i> , 2012).
		Liderança e Qualidade de Vida no Trabalho: um recorte dos estudos brasileiros no período de 2012 a 2022 (Freitas <i>et al.</i> , 2023).

**Quadro 14** - Outros trabalhos sobre liderança (conclusão)

Base de Dados	Tipo	Título e Autores
Repositório Institucional UFJF	Tese	Um Conceito para a liderança escolar: estudo realizado com diretores de escolas da rede pública estadual de Minas Gerais (Pena, 2013).
Periódicos FGV RAE	Artigo	Liderança a administração do sentido (Bergamini, 1994).
Periódicos FGV GV Executivo	Artigo	A liderança aprendida (Vergara, 2007).
Periódicos Eletrônicos UFMA Revista Húmus	Artigo	Estilos de liderança predominante nos coordenadores de curso de uma instituição de educação superior (Bernardy; Socreppa; Silva, 2017).

Fonte: Elaborado para a pesquisa 2023.

Sendo assim, conforme Godoy (1995, p. 21), “A abordagem qualitativa oferece três diferentes possibilidades de se realizar pesquisa: a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia”. Dessa maneira, procurou-se, realizar uma investigação a respeito de determinado fenômeno, considerado relevante e extremamente atual, no âmbito da sociedade moderna, dentro de um contexto específico.

Nesse sentido, compreende-se que “O estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular” (Godoy, 1995, p. 25).

O Estudo situa-se na linha 2 (dois) de pesquisa: Organização e Memórias de Espaços Pedagógicos na Educação Profissional e Tecnológica (EPT), estando inserido no contexto do Macroprojeto 6 (seis): Organização de espaços pedagógicos na EPT, do Programa de Pós-graduação em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT) em Rede Nacional. Nesse sentido, enquadra-se nos estudos que buscam trabalhar as questões relacionadas com a gestão da EPT.

Por tratar-se de pesquisa envolvendo seres humanos, em atendimento ao que preconiza a Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016, do Conselho Nacional de Saúde, ligado ao Ministério da Saúde, que dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais, envolvendo seres humanos. Submeteu-se a presente pesquisa ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), tendo sido aprovada pelo Parecer Consubstanciado do CEP nº 6.335.615, na data de 29 de setembro de 2023, conforme Anexo I. De igual modo, foi apresentado aos participantes o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme Apêndice C.

A coleta de dados foi realizada através da aplicação de um questionário contendo questões fechadas e abertas. Todos os participantes responderam a perguntas sobre os temas pesquisados que são: Definição de liderança, Contribuições da liderança para melhoria da gestão escolar e Contribuições da associação entre liderança e gestão escolar para melhoria do ensino na EPT.

Nessa perspectiva, é importante compreender que o questionário consiste num instrumento importante na realização das pesquisas, visto que busca alcançar elementos que possam favorecer e/ou fornecer esclarecimentos para o problema de pesquisa proposto.

Optou-se por esse instrumento, já que dá mais liberdade aos respondentes, pois suas identidades serão preservadas e/ou mantidas em sigilo. No entanto, é pertinente atenção a algumas questões importantes, na construção desse instrumento de pesquisa como pode ser verificado:

[...] o questionário é uma técnica bastante viável e pertinente para ser empregada quando se trata de problemas cujos objetos de pesquisa correspondem a questões de cunho empírico, envolvendo opinião, percepção, posicionamento e preferências dos pesquisados. Neste sentido, busca-se destacar a forma pela qual são construídas as perguntas do questionário, atentando-se para o conteúdo, número e ordem das questões, uma vez que as perguntas são as responsáveis pelo alcance das respostas ao desenvolvimento dos trabalhos (Chaer; Diniz; Ribeiro, 2011, p. 251).

Na realização das análises das questões abertas do instrumento de pesquisa, utilizou-se o procedimento denominado de “Análise de Conteúdo”, o qual foi proposto por Bardin (2016). De acordo com essa perspectiva, é possível definir a análise de conteúdo como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens (Bardin, 2016, p. 48).

De maneira sintetizada, a análise de conteúdo pode ser resumidamente exposta conforme Bardin (2016) em três etapas, que passam a ser identificadas como sendo a Pré-análise, Exploração do material e o Tratamento dos resultados obtidos e interpretação. Na Pré-análise, ocorre a organização do material, sendo importante a verificação daquilo que está disponível para ser analisado. Nessa

etapa, deve ocorrer uma “leitura flutuante do material” para se verificar do que se trata, escolher os documentos a serem analisados (a priori ou a posteriori), construção do *corpus* (conjunto de documentos tidos em conta para os procedimentos analíticos) isso deve ocorrer considerando-se a exaustividade, a representatividade, a homogeneidade, a pertinência, a formulação de hipóteses, os objetivos e a preparação do material.

Na fase de Exploração do Material, conforme Bardin (2016) ocorrem a codificação e categorização do material. Uma questão importante é que, na codificação, deverá ocorrer a observação das unidades de registro (podem ser entendidas como a menor parte do conteúdo, a qual pode ser devidamente codificada), bem como das unidades de contexto (elemento que facilita a compreensão das unidades de registro, podendo ser uma frase no caso de uma palavra, ou também um parágrafo para um determinado tema).

Por fim, na fase de Tratamento dos resultados obtidos, ocorre a interpretação dos resultados obtidos através da inferência (Bardin, 2016). Por ser assim, deve ser dada atenção especial aos elementos do processo de comunicação, para que ocorra correta interpretação das intenções dos respondentes. Para a realização da pesquisa, foram definidas as categorias de análise, as quais foram observadas no decorrer da interpretação e realização do estudo.

Essas categorias analisadas no estudo buscaram, dentro das possibilidades, dialogar com os autores utilizados, na construção do referencial teórico da pesquisa. O conjunto de temas norteadores da pesquisa, as respostas às questões abertas do questionário de pesquisa, bem como as categorias definidas integraram a análise de conteúdo. O Quadro 15 apresenta as informações que direcionaram o estudo.

**Quadro 15 - Conjunto de temas que orientaram a pesquisa (continua)**

<b>Temas que nortearam a pesquisa</b>	<b>Questões da pesquisa</b>	<b>Categorias criadas com base nas respostas dos participantes</b>
Definição de Liderança	Como você define a palavra liderança?	Liderança como habilidade ou capacidade
		Liderança como atitude
Contribuições da liderança para a melhoria da gestão escolar	De acordo com sua opinião, de que modo, a questão da liderança pode contribuir para promover a melhoria na gestão escolar?	Elementos referenciais para a gestão
		Melhoria do contexto ou ambiente organizacional
		Capacidade de condução
		Contribuição mínima

**Quadro 15** - Conjunto de temas que orientaram a pesquisa (conclusão)

Temas que nortearam a pesquisa	Questões da pesquisa	Categorias criadas com base nas respostas dos participantes
Contribuições da associação entre liderança e gestão escolar para a melhoria do ensino na EPT	Na sua opinião, de que maneira, a compreensão a respeito da liderança, associada à gestão escolar, pode contribuir para a melhoria do ensino, na Educação Profissional e Tecnológica e mais especificamente no <i>Campus Maricá</i> ?	Questões organizacionais
		Ações e decisões de gestão
		Pouca contribuição

Fonte: Elaborado para a pesquisa 2023.

### 3.2 Local de Estudo e Público Alvo

A pesquisa foi realizada no *Campus Avançado Maricá*, do Instituto Federal Fluminense (IFF), no Estado do Rio de Janeiro. Para tanto, buscou-se analisar a percepção que os gestores da Educação Profissional e Tecnológica do *Campus Avançado Maricá* do IFFluminense possuem a respeito da liderança.

O *Campus Avançado Maricá*, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense, encontra-se na Região Metropolitana do Estado do Rio de Janeiro. O imóvel está localizado no Bairro de Ubatiba, no Km 12,5, na Cidade de Maricá, CEP: 24908-845, na Rodovia Estadual, que liga os Municípios de Maricá e Itaboraí, RJ-114. A Rodovia é também conhecida como Rodovia Vereador Oldemar Guedes Figueiredo.

O *campus* ocupa uma área total com mais de 42 mil metros quadrados, conforme a página oficial, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense (IFF, 2023), e tendo em sua capacidade, uma previsão de atender em torno de 1.400 estudantes. Na área do *campus*, constam um ginásio esportivo, um auditório, bloco de laboratórios técnicos, refeitório, bem como bloco pedagógico, onde estão localizadas as salas de aula, a sala dos professores, sala de direção, coordenação de cursos, além de outras salas.

As atividades do *campus* tiveram início em 2015, de acordo com a página oficial do IFFluminense (IFF, 2023), na sede provisória, localizada na região central da cidade. A inauguração na sede provisória ocorreu dia 03 de março de 2015, na oportunidade foi ofertado inicialmente o curso Técnico Integrado ao Ensino Médio no Eixo de Infraestrutura. Foi realizada uma parceria entre o poder público municipal e

o federal para que o município de Maricá pudesse receber a primeira escola técnica federal de ensino.

Para a implantação provisória do *campus*, foi desapropriado pelo governo municipal um imóvel, localizado no bairro Pedreiras, próximo ao centro da Cidade de Maricá. O objetivo era que as atividades iniciais começassem, nesse local provisório, enquanto as obras no bairro de Ubatiba onde seria a sede definitiva não estivessem concluídas.

O *campus* está ofertando os cursos Técnicos Integrados ao Ensino Médio de Edificações e também de Meio Ambiente. Além disso, para a comunidade interna e externa ao *campus*, são oferecidos cursos de Inglês e Espanhol, através do Centro de Línguas denominado de Celiff (IFF, 2023).

De acordo com o Painel da Transparência IFF (2023), o *campus* onde ocorreu a pesquisa contava, no momento do estudo, com um quadro de 17 (dezessete) servidores técnicos administrativos em educação (TAEs) e 31 (trinta e um) docentes, sendo 30 (trinta) professores em dedicação exclusiva (DE) e 1 (um) docente com carga horária de 20 (vinte) horas.

Entre os servidores técnicos administrativos, é importante mencionar que se contemplam os cargos de administrador, auxiliar em administração, assistente em administração, jornalista, técnico em tecnologia da informação, pedagogo, bibliotecário, técnico de laboratório, técnico em eletrotécnica, técnico em assuntos educacionais, tecnólogo formação, técnico em secretariado, assistente de aluno, auxiliar de biblioteca.

Conforme a Portaria 804, da Reitoria do Instituto Federal Fluminense, de 24 de agosto de 2023, O *Campus* Avançado Maricá contava, no momento de realização do estudo, em sua estrutura organizacional, com 11 (onze) servidores em cargos de gestão (CD, FG, FCC).

Os setores do *campus* que constavam com servidores ocupando funções de chefia eram: Diretoria Geral do *Campus* Avançado Maricá (DGCAM), Coordenação de Gestão de Pessoas (CGPCAM), Coordenação de Infraestrutura e Tecnologia da Informação (CITICAM), Diretoria de Administração Geral (DAGCAM), Diretoria de Ensino, Pesquisa e Extensão (DEPECAM), Coordenação do Curso Técnico Presencial de Nível Médio Regular em Edificações (CCTECAM), Coordenação do Curso Técnico Presencial de Nível Médio Regular em Meio Ambiente (CCTMACAM), Coordenação de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação (CPIPGCAM), Coordenação

de Registro Acadêmico (CRACAM), Coordenação de Extensão e Cultura (CECCAM), Coordenação do Núcleo de Atendimento às Pessoas com Necessidades Específicas (NAPNECAM).

Um dos desafios significativos do *Campus Avançado Maricá*, bem como de toda Rede Federal de ensino, será justamente lidar com os avanços e a implementação da inteligência artificial no desenvolvimento das atividades cotidianas. Tendo em vista, que este recurso tecnológico tem sido amplamente utilizado nos dias atuais, promovendo a substituição dos seres humanos em diversas atividades.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para a realização da coleta de dados, optou-se pela aplicação de um questionário contendo questões fechadas e abertas para serem respondidas pelos participantes. O instrumento de pesquisa foi entregue aos pesquisados, pelo pesquisador, juntamente com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Neste momento, foram fornecidas as informações sobre a pesquisa e esclarecidas as dúvidas preliminares. Posteriormente foram recolhidos os questionários e uma via dos Termos com as assinaturas.

A pesquisa contou com a participação de nove servidores que ocupavam funções na gestão do *campus*, conforme amostra descrita no Quadro 16. A seguir, serão apresentados os resultados analisados e discutidos no presente estudo.

**Quadro 16** - Descrição da amostra

Gestor	Sexo	Vínculo	Área de atuação	Fez curso sobre liderança
G1	Feminino	Técnico Administrativo	Acadêmica	Sim
G2	Masculino	Docente	Acadêmica	Não
G3	Masculino	Docente	Acadêmica	Não
G4	Masculino	Técnico Administrativo	Administrativa	Sim
G5	Masculino	Técnico Administrativo	Administrativa	Sim
G6	Masculino	Técnico Administrativo	Administrativa	Não
G7	Masculino	Técnico Administrativo	Acadêmica	Não
G8	Feminino	Docente	Acadêmica	Não
G9	Masculino	Docente	Acadêmica	Não

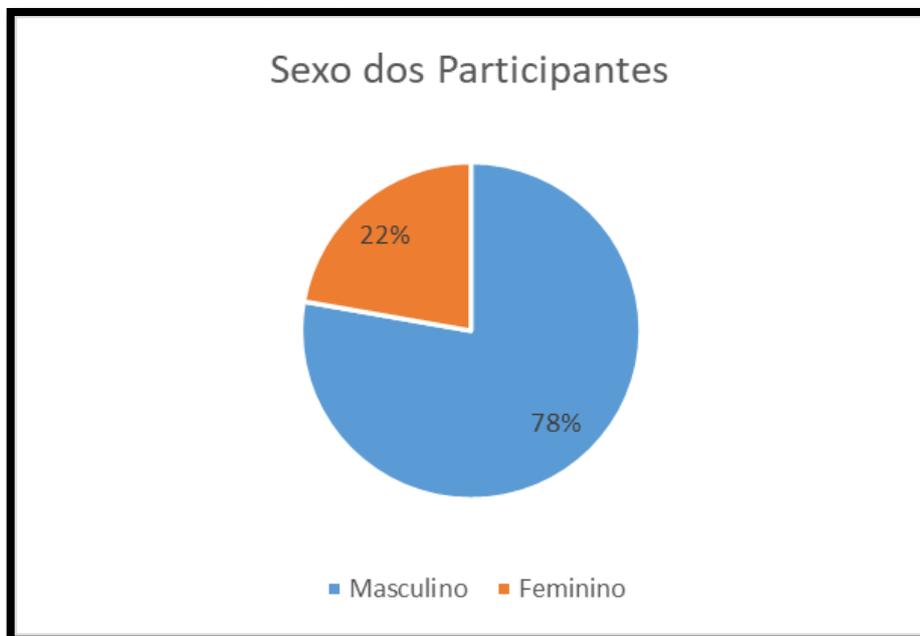
Fonte: Questionário de pesquisa aplicado no segundo semestre de 2023.

O questionário foi elaborado, de forma semiestruturada, em duas partes. Na primeira parte, buscou-se recolher algumas informações do público alvo. Essa parte contou com três perguntas sobre: o vínculo do servidor (se esse era docente ou servidor técnico administrativo), o sexo, e se o pesquisado havia feito algum curso sobre liderança. As questões abertas tiveram como objetivo conhecer a percepção dos servidores que ocupam cargos de gestão no *campus*, no que diz respeito ao conjunto de temas que nortearam a realização da pesquisa. Seguem abaixo os resultados das respostas às questões do questionário.

#### 4.1 Informações do Público Alvo

Nesta seção serão apresentados os resultados sobre as informações do público alvo da pesquisa, na forma de gráficos para melhor visualização das questões que direcionaram o estudo. A primeira questão foi sobre o sexo dos participantes. Verifica-se que 78% dos participantes (sete gestores) eram do sexo masculino, enquanto 22% (duas gestoras) eram do sexo feminino. Conforme o Gráfico 1.

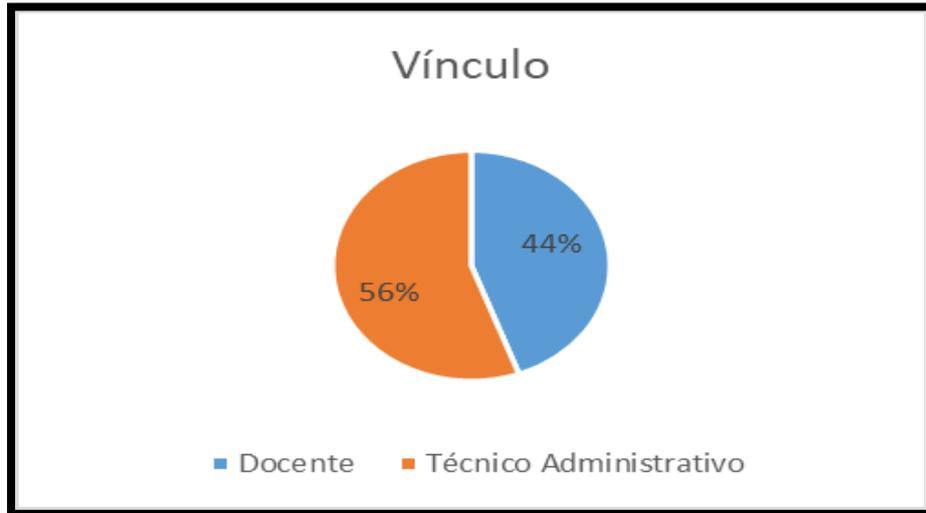
**Gráfico 1** - Sexo dos participantes



Fonte: Questionário de pesquisa 2023/2.

De acordo com Silva (2014), muitas lideranças encontradas nos livros de história são do gênero masculino, o que pode causar a impressão de que a liderança é algo reservado apenas para os homens, o que seria um equívoco, já que “Em geral, as mulheres sabem se relacionar melhor, se comunicar melhor, são mais detalhistas e cuidam melhor das pessoas. Principalmente nos Institutos Federais, precisamos associar as competências dos homens e das mulheres para garantirmos a efetividade da gestão” (Silva, 2014, p. 17).

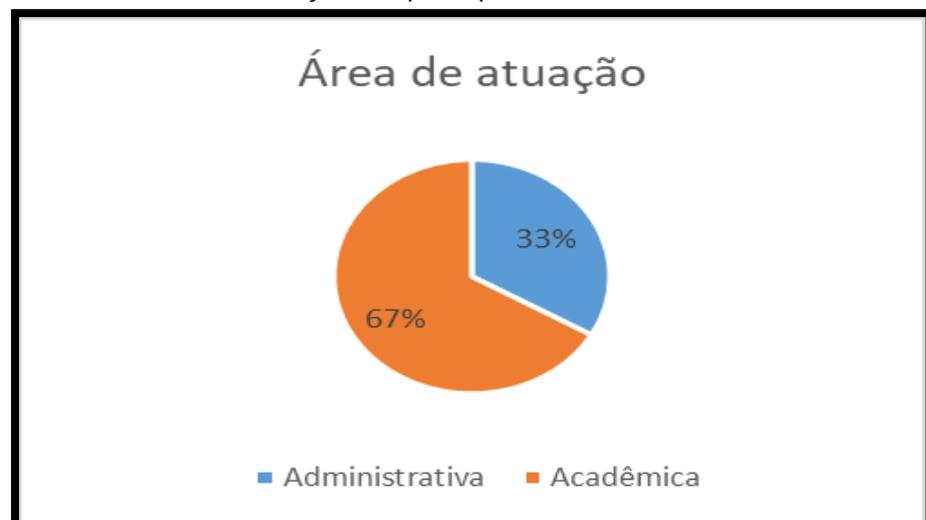
Em relação ao vínculo dos gestores, constatou-se que 44%, 4 (quatro) eram docentes, e 56%, 5 (cinco) técnicos administrativos em educação. As informações podem ser verificadas no Gráfico 2.

**Gráfico 2 - Vínculo dos participantes**

Fonte: Questionário de pesquisa 2023/2.

Esse dado é importante, pois pode mostrar a observação do assunto pesquisado, sob o prisma de diferentes servidores com vínculos de trabalhos distintos no contexto de um *campus* de um Instituto Federal. Entretanto, todos eles atuam como integrantes da Educação Profissional e Tecnológica. Assim, cada um deles contribui com sua participação, por meio de um olhar especial sobre a liderança na gestão escolar.

No que diz respeito à área de atuação dos pesquisados, ficou evidenciado que 33%, o que corresponde a 3 (três) participantes, eram da área administrativa, enquanto 67%, ou seja, 6 (seis) gestores eram da área acadêmica. As informações podem ser vistas no Gráfico 3.

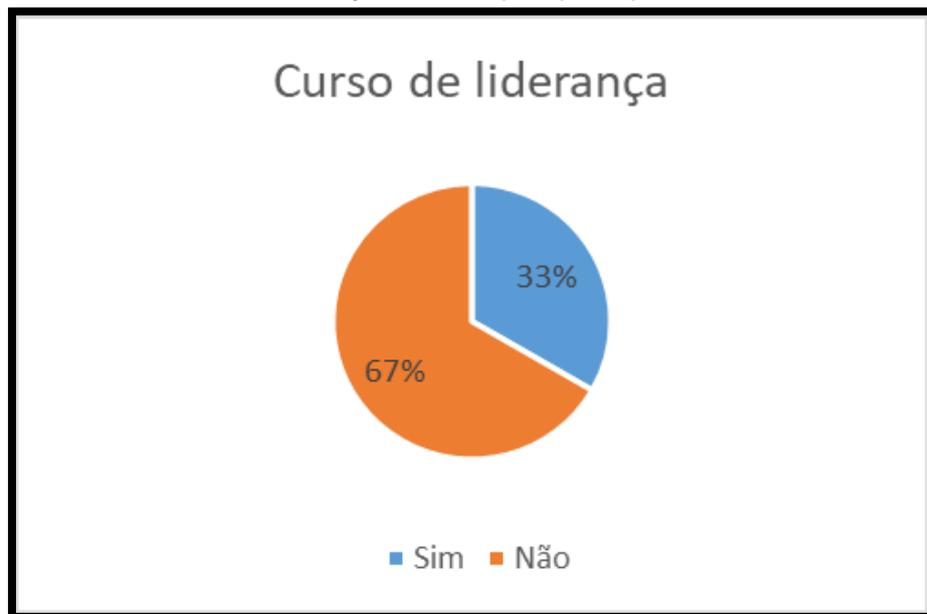
**Gráfico 3 - Área de atuação dos participantes**

Fonte: Questionário de pesquisa 2023/2.

A respeito da área de atuação, alguns participantes, embora fossem TAEs, eram de setores ligados à parte acadêmica como, por exemplo, o Registro Acadêmico e o Núcleo de Apoio às Pessoas com Necessidades Específicas. Isso também contribui para uma visão mais diversificada sobre o tema, tendo em vista que a área administrativa, muitas vezes, é vista como uma área mais técnica, estando ligada a questões como infraestrutura, por exemplo, enquanto a área acadêmica coordena as questões mais voltadas e/ou direcionadas para o ensino e aprendizagem.

O último dado recolhido nessa parte do instrumento de pesquisa, foi a respeito de curso sobre liderança. Assim, questionou-se aos participantes se eles haviam feito algum curso sobre liderança dentro ou fora da instituição. Os resultados estão descritos no Gráfico 4.

**Gráfico 4** - Curso de liderança realizado pelo participante



Fonte: Questionário de pesquisa 2023/2.

Observou-se que 33% dos participantes, o que corresponde a 3 (três), fizeram curso sobre liderança, enquanto 67%, o que corresponde a 6 (seis), não fizeram curso sobre liderança. Esse dado é importante, pois mostra que pode ser oferecida uma capacitação sobre este tema específico para os gestores. Por consequência, é importante compreender que: “A capacitação permanente e a integração dos servidores docentes e administrativos, bem como a consolidação dos fóruns

consultivos e deliberativos são fundamentais para a consolidação da cultura de gestão do conhecimento” (Silva, 2014, p. 76).

## 4.2 Percepções Sobre a Definição de Liderança

Neste tópico foi utilizada a seguinte questão norteadora: Como você define a palavra liderança? A intenção era compreender como os gestores do *campus* definiriam a palavra liderança. Após a análise das respostas dos participantes, foi possível criar duas Categorias para a definição de liderança (Categoria 1: Liderança como habilidade ou capacidade, Categoria 2: Liderança como atitude).

### Categoria 1: Liderança como habilidade ou capacidade

As principais unidades de registro observadas, nas respostas dos pesquisados, neste contexto foram: conduzir, motivar, influenciar, coordenar, orientar, manejar. Analisando as respostas dos pesquisados G1, G3 e G8 verifica-se esta questão:

“**Habilidade** de **motivar** e **influenciar** um grupo de pessoas ou uma multidão à busca de objetivos comuns” (Gestor 1, grifo do autor).

“**Capacidade** de **coordenar** e **orientar** um grupo de indivíduos” (Gestor 3, grifo do autor).

“Está relacionada a **capacidade** que uma pessoa possui de **conduzir** um grupo na realização de atividades” (Gestor 8, grifo do autor).

Os participantes entendem a liderança como habilidade e/ou capacidade, além disso, verifica-se, nas respostas dos pesquisados, que a liderança se desenvolve no contexto das relações sociais, tendo em vista que os respondentes mencionam a existência de mais de uma pessoa nessa relação de influência, motivação, coordenação, condução e orientação. Seguindo esta linha de pensamento. Para Chiavenato (2008) a liderança é um fenômeno social através do qual uma pessoa influencia a outra, ou seja é um fenômeno recíproco.

Sendo assim, ocorreria um processo de modificação do comportamento como consequência da influência entre líder e liderado. Nesse sentido, a influência estaria ligada ao poder e à autoridade, abrangendo todas as maneiras, por meio das quais se introduziriam algum tipo de alteração comportamental no grupo ou nas pessoas (Chiavenato, 2008).

Analisando a resposta do Gestor 1, evidencia-se que, de igual modo, os autores Bernardy, Socreppa e Silva (2017, p. 13) também entendem a importância da relação existente entre a liderança e motivação:

O líder tem como característica primordial a sua flexibilidade de comunicação e aceitação das situações desde que ele visualize coerência nisso. A imposição é algo que não está inclusa na personalidade do líder, pois a sua função é de mediador das atividades de seu grupo, assim como ele precisa ser o exemplo positivo a sua equipe, para que transmita aos seus colaboradores entusiasmo, motivação e outros elementos que ele pode estar desenvolvendo em cada integrante de seu grupo.

Outra observação pertinente nas respostas de G1, G3 e G8 é que a liderança está relacionada com a questão social, tendo em vista que ocorre no contexto dos grupos sociais (Chiavenato, 2008). Essa questão é perceptível nas respostas, pois são mencionadas as expressões “grupo de pessoas”, “multidão”, “um grupo” e “grupo de indivíduos”.

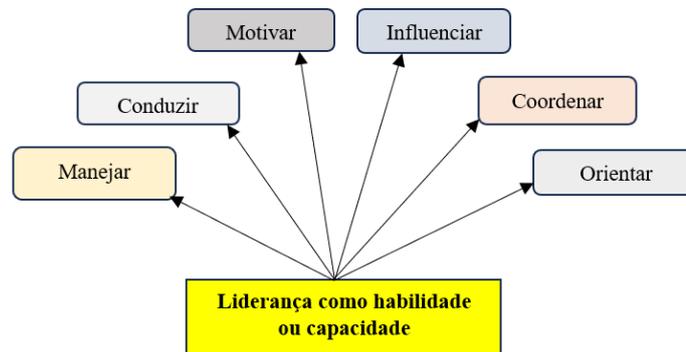
Em relação ao participante G9, informa em sua resposta sobre a questão da coordenação do grupo para realização de atividades, enumerando também algumas competências necessárias para o exercício da liderança como, por exemplo, receptividade, boa comunicação, entre outras questões:

“Posição de **coordenar** um grupo para execução de atividades, bem como a sua referência para os integrantes da equipe. Inclusive também algumas **competências**, tais como ser **receptivo** e solícito às necessidades da equipe e de seus indivíduos; **boa comunicação** e reconhecimento dos colegas em suas habilidades e produtividade” (Gestor 9, grifo do autor).

Nesse caso, ao falar sobre a importância da comunicação, Silva (2014) informa que, aqueles que estão em posição de liderança precisam ter um cuidado todo especial com o discurso proferido “Um líder não pode dizer uma coisa e fazer outra. Quando as palavras estão de acordo com as ações, a credibilidade e a influência do líder aumentam. O que mais prejudica a liderança efetiva são as atitudes incompatíveis com o discurso” (Silva, 2014, p. 33).

Na Figura 3, são apresentadas as principais unidades de registro observadas nas respostas dos pesquisados para a Categoria 1: Liderança como habilidade ou capacidade.

**Figura 3** - Mapa explicativo para a Categoria 1: Liderança como habilidade ou capacidade



Fonte: Elaboração própria para a pesquisa 2023.

## **Categoria 2: Liderança como atitude**

As principais unidades de registro observadas nas respostas dos pesquisados nesse contexto foram: instruir, planejar, orientar, passar confiança, conduzir, tomar a frente, atingir, estabelecer, deixar. Ao se analisar as respostas dos pesquisados G2 e G5, percebe-se a questão:

“No ambiente organizacional é o **ato** de **instruir**, **planejar** e **orientar** um grupo ou uma organização” (Gestor 2, grifo do autor).

“Alguém que **toma a frente**, **conduz**, lidera uma equipe ou situação para **atingir** resultados **estabelecendo** as metas e **deixando** claro o objetivo e responsabilidade dos envolvidos no processo” (Gestor 5, grifo do autor).

Os destaques das respostas, dos gestores, permitem perceber que, eles entendem a liderança como uma atitude. Neste caso, percebe-se que a liderança pode ser desenvolvida pelas pessoas, que ocupam cargos de gestão nos *Campi* dos Institutos Federais.

Sendo assim, compreende-se que “Desenvolver habilidades e atitudes de liderança é possível e imprescindível para quem desempenha funções educacionais e de gestão escolar mediante a prática intencional e contínua das habilidades e atitudes correspondentes” (Lück, 2010, p. 123).

Seguindo essa linha de pensamento, Quintanilha (2019), de igual maneira, compreendendo a liderança como uma atitude, no seu trabalho de pesquisa, procurou investigar quais atitudes de liderança são mais facilmente executadas e quais são menos executadas pelos profissionais da área educacional.

De igual modo, Bernardy, Socreppa e Silva (2017) vislumbram a liderança como algo que pode ser desenvolvido. Nesse caso, o ato de liderar é imprescindível para as organizações da atualidade, as quais precisam ser conduzidas por gestores com um senso de direção preciso.

Assim sendo, é na prática diária que se adquirem as habilidades de liderança, atitude essa que consiste numa ação cotidiana, praticada por muitas pessoas que, na maioria das vezes, não percebem que estão liderando (Bernardy; Socreppa; Silva, 2017).

Os gestores G1, G4, G5, G6 e G7 deixam transparecer em suas respostas que a liderança contribui para os objetivos a serem alcançados e/ou atingidos. Nesse aspecto, a liderança ajudaria a buscar os objetivos comuns, a comunidade teria seus problemas solucionados, a equipe liderada executaria o melhor trabalho possível, as pessoas lideradas teriam a oportunidade de ter clareza nos objetivos envolvidos no processo e a organização ou instituição teria seus objetivos alcançados. As respostas, dos pesquisados G4, G6 e G7, permitem verificar estas informações:

“Pessoa que nas horas decisivas, necessárias, conclusivas, determinadas, o líder (diretor – gerente) precisa passar confiança ao seu grupo liderado, afim de fazer um bem a comunidade **p/ que a mesma possa ter seus problemas solucionados**” (Gestor 4, grifo do autor).

“Consiste no manejo de pessoas e suas motivações **em prol dos objetivos de uma empresa ou instituição**” (Gestor 6, grifo do autor).

“Capacidade de condução de uma equipe, no intuito de **executar o melhor trabalho possível**” (Gestor 7, grifo do autor).

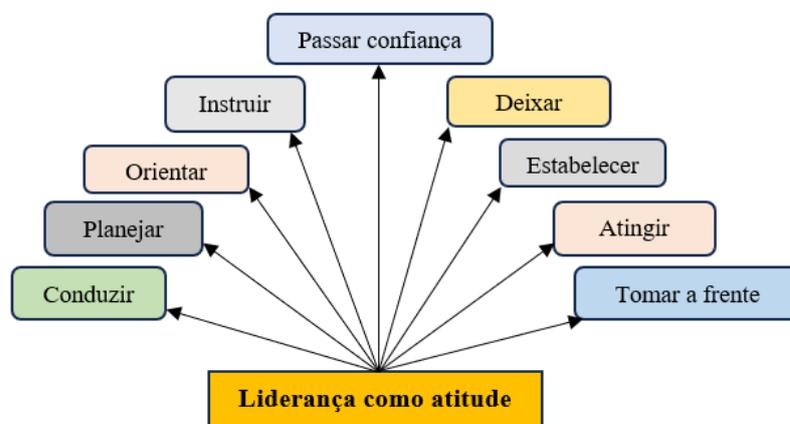
Apontando nessa direção, Chiavenato (2008) sinaliza que a liderança visa ao alcance de um ou mais objetivos desejados pelo grupo liderado. Nesse cenário, o comportamento de liderança ajudaria o grupo a satisfazer suas necessidades e a alcançar seus objetivos. Assim, o líder seria a pessoa com condições de fornecer o maior tipo de assistência e orientação ao grupo, apontando soluções, auxiliando-o a encontrar as respostas necessárias para os problemas, permitindo um melhor estado de satisfação, o que permite a esse tipo de pessoa mais condições de ser considerada líder do grupo.

Considerando que os objetivos são os resultados a serem alcançados por um grupo ou organização, de igual maneira, Martins (2015) informa que o tema

liderança está relacionado, de maneira íntima, com os resultados e isso se dá em decorrência das organizações estarem em busca de resultados financeiros, sociais, operacionais, entre outros. A figura de uma pessoa como o líder torna-se essencial tendo em vista que, através do líder e da relação dele com os liderados, as coisas vão acontecendo no âmbito institucional.

Na Figura 4, são apresentadas as principais unidades de registro observadas nas respostas dos pesquisados para a Categoria 2: Liderança como atitude.

**Figura 4** - Mapa explicativo para a Categoria 2: Liderança como atitude



Fonte: Elaboração própria para a pesquisa 2023.

### 4.3 Percepções Sobre a Melhoria na Gestão Escolar

Neste tópico foi utilizada a seguinte questão norteadora: De acordo com sua opinião, de que modo, a questão da liderança pode contribuir para promover a melhoria na gestão escolar? A intenção era compreender quais seriam as possíveis contribuições da liderança para a gestão escolar, de acordo com a percepção dos gestores do *campus*. Após a análise das respostas, foi possível criar quatro categorias para as contribuições da liderança para a melhoria da gestão escolar. (Categoria 3: Elementos referenciais para a gestão, Categoria 4: Melhoria do contexto ou ambiente organizacional, Categoria 5: Capacidade de condução e Categoria 6: Contribuição mínima).

### **Categoria 3: Elementos referenciais para a gestão**

As principais unidades de registro observadas nas respostas dos pesquisados, nesse contexto foram: permitir, servir, contribuir, determinar, proporcionar, promover, acompanhar. Analisando as respostas dos pesquisados G2, G3 e G5, é possível verificar estas questões:

“No espaço escolar, as possibilidades de alcance das ações de liderança podem **permitir** a construção de parâmetros que **servam** de referência para o cotidiano da gestão” (Gestor 2, grifo do autor).

“A liderança **contribui determinando** parâmetros e ações para **proporcionar** um melhor fluxo das diversas demandas” (Gestor 3, grifo do autor).

“**Promovendo** ações e **acompanhando** de perto o cumprimento dos compromissos de cada gestor” (Gestor 5, grifo do autor).

Nas respostas dos participantes G2 e G3, percebe-se que a liderança pode contribuir com a gestão escolar, no sentido de construir ou determinar parâmetros, ou seja, estabelecer uma referência que poderá ser seguida, facilitando, desse modo, as ações da gestão. Percebe-se, também que com essa questão, ocorreria melhor desenvolvimento e/ou atendimento das demandas cotidianas da gestão escolar.

De acordo com Santos, Prsybyciem e Bonez (2020), o espaço escolar consiste num local de interatividade. Nesse caso, ocorreriam interação, ação e produção de conhecimento. Por conta disso, nas diversas interações, algumas pessoas se destacariam como líderes, como gestores ou como profissionais que participam da gestão escolar, agregando habilidades e competências capazes de contribuir para o dia a dia da gestão escolar: “Ao assumir uma gestão escolar, esses profissionais também desenvolvem o exercício da liderança de forma a agregar habilidades e competências que contribuem com o avanço das políticas educacionais no âmbito escolar e com a função social da escola” (Santos; Prsybyciem; Bonez, 2020, p. 4).

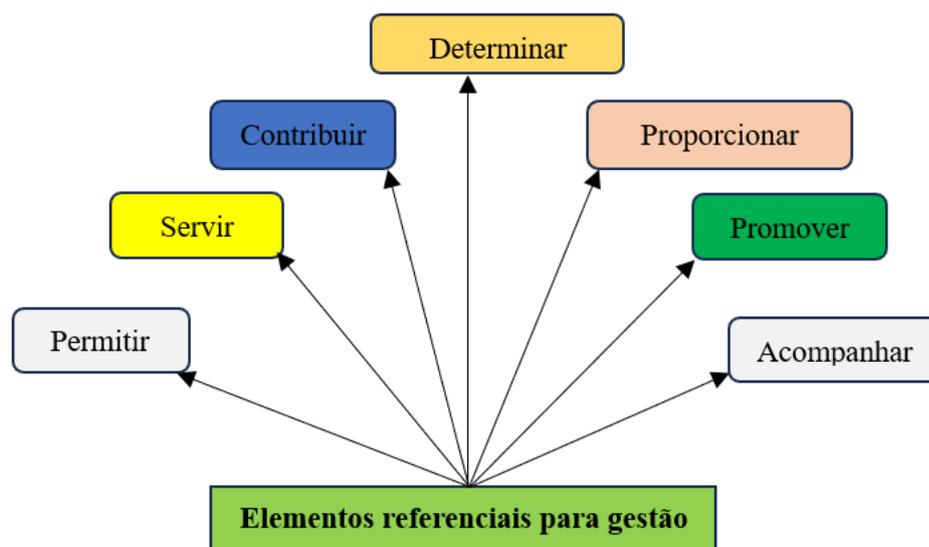
Em todas as três respostas anteriores, também é possível perceber a utilização da palavra “ações”, o que implica numa atitude por parte da liderança, bem como num planejamento para a execução dessas ações, no contexto da gestão escolar, objetivando como pode ser verificado no trecho da resposta de G5 o “[...]”

*cumprimento dos compromissos de cada gestor*”. Falando sobre o planejamento, no âmbito da gestão escolar, Lück (2009) entende que planejar consiste em definir compromissos de ação. Por assim ser, “O tempo e o esforço despendido em planejamento, são válidos caso o plano ou projeto delineado seja implementado, isto é, que as ideias desenvolvidas e as decisões tomadas sejam postos em ação” (Lück, 2009, p. 34).

Ao assumir um cargo na gestão escolar, no âmbito de um *Campus* de um Instituto Federal, o servidor (a), da Educação Profissional e Tecnológica deve estar preparado (a) para entender a relação entre o seu cargo e o exercício da liderança, tendo em vista que “Os profissionais que assumem cargos cujas funções principais tenham como componente principal a liderança devem, necessariamente, dedicar-se ao estudo, à observação e à reflexão sobre essa liderança, de modo que possam exercê-la de forma competente” (Lück, 2010, p. 31).

Na Figura 5, são apresentadas as principais unidades de registro observadas nas respostas dos pesquisados para a Categoria 3: Elementos referenciais para a gestão.

**Figura 5** - Mapa explicativo para a Categoria 3: Elementos referenciais para a gestão



Fonte: Elaboração própria para a pesquisa 2023.

#### **Categoria 4: Melhoria do contexto ou ambiente organizacional**

As principais unidades de registro observadas nas respostas dos pesquisados nesse contexto foram: buscar, utilizar, lançar, promover, alcançar. Analisando as respostas dos pesquisados G1 e G4 é possível verificar estas questões:

“Em primeiro lugar, **buscando** conhecimentos e **utilizando** a reflexão sobre os mesmos e o contexto no qual trabalha, a fim de **buscar** uma compreensão da realidade. Após isso, **lançando** mão do planejamento, em todas as etapas” (Gestor 1, grifo do autor).

“**Promover** um ambiente saudável, limpo, arrumado, organizado, a fim de a comunidade escolar ter seu objetivo **alcançado** que a qualidade do ensino, desenvolvimento pessoal, busca incessante da capacidade do ser humano” (Gestor 4, grifo do autor).

Ao analisar a resposta do participante G1, verificam-se várias questões pertinentes, tais como, a busca pelo conhecimento e a utilização do mesmo por parte da liderança, considerando o contexto e objetivando a compreensão a realidade e, ainda, a utilização do planejamento nas diversas etapas. Nesse aspecto, aqueles que estão em posição de liderança não devem se esquecer de compartilhar suas ações, permitindo a participação da comunidade escolar.

Nesse sentido, em um contexto de gestão escolar, no qual se permite a participação da comunidade escolar, a tendência natural é que o ambiente seja mais leve e com maiores possibilidades de alcance dos objetivos organizacionais:

Nas escolas em que a gestão escolar é participativa, compartilha-se a confiança, interação, participação em todas as ações a serem desenvolvidas em torno dos objetivos educacionais, desenvolvendo a consciência social crítica e o sentido da cidadania. Esta gestão é compromisso de todos, comprometimento com o trabalho, recebimento de informações, envolvimento no planejamento das ações escolares tendo o direito de opinar (Zanlorenço; Schnekenberg, 2008, p. 13).

Sob essa perspectiva, ao se compreender o ambiente no qual se trabalha, assim como a realidade de cada escola, aqueles que atuam na equipe de gestão escolar na EPT podem, através das suas ações, colaborar para o crescimento institucional e pessoal das diversas pessoas que fazem parte do ambiente educacional da Educação Profissional e Tecnológica:

Gestor líder tem por objetivo desenvolver ações com bons resultados através de divisão de tarefas e integração de ideias e ações somando um grande compromisso com família e comunidade. O gestor necessita ter espírito de liderança, ser seguro, estimulador, comunicativo, criador de clima de confiança e receptivo a todos, construtor de equipes participativas e com responsabilidade, transmissor de energia, dinamismo e entusiasmo e colaborador no desenvolvimento de habilidades em todos que fazem parte de sua equipe (Zanlorenço; Schnekenberg, 2008, p. 14).

Ao se analisar também a resposta do participante G4, entende-se a importância da associação da liderança e gestão escolar, objetivando a promoção de um ambiente organizado, o qual contribuirá para a qualidade do ensino no âmbito escolar. Assim, é imprescindível compreender que: “A qualidade do ambiente escolar como um todo determina a qualidade do processo pedagógico da sala de aula e esta é determinada por uma série de cuidados [...]” (Lück, 2009, p. 20 - 21).

Por consequência, levando em consideração a resposta de G4, palavras como limpeza, organização, arrumação demandarão ações de gestão/liderança, objetivando a melhoria do ambiente escolar para um melhor funcionamento de um *Campus* de um Instituto Federal, tendo em consideração que: “Fazer a gestão escolar implica organizar o ambiente para que os objetivos comuns à comunidade escolar sejam atingidos” (Santos; Prsybyciem; Bonez, 2020, p. 4).

Para a organização do ambiente educacional, a equipe de gestão/liderança deve buscar a participação efetiva dos demais agentes integrantes do contexto escolar, pois não se faz gestão de forma individualizada, mas sim em conjunto com aqueles que integram o ambiente institucional escolar para a eficácia das ações e alcance dos resultados instrucionais:

No entanto, o trabalho de qualquer profissional só ganha significado e valor, à medida que esteja integrado com os demais profissionais da escola. De seus componentes depende a dinâmica de seu trabalho orientado para superação do mesmo. Cabe ao trabalho de gestão, unificar esforços pela interação de princípios e pela construção de uma coletividade (Zanlorenço; Schnekenberg, 2008, p. 14).

Ao falar sobre a organização do ambiente educacional, visando à melhoria do ensino, Libâneo (2015) utiliza-se de palavras como “planejar”, “racionalizar”, “coordenar”. Com isso, procura-se alcançar os objetivos relacionados com educação e ensino:

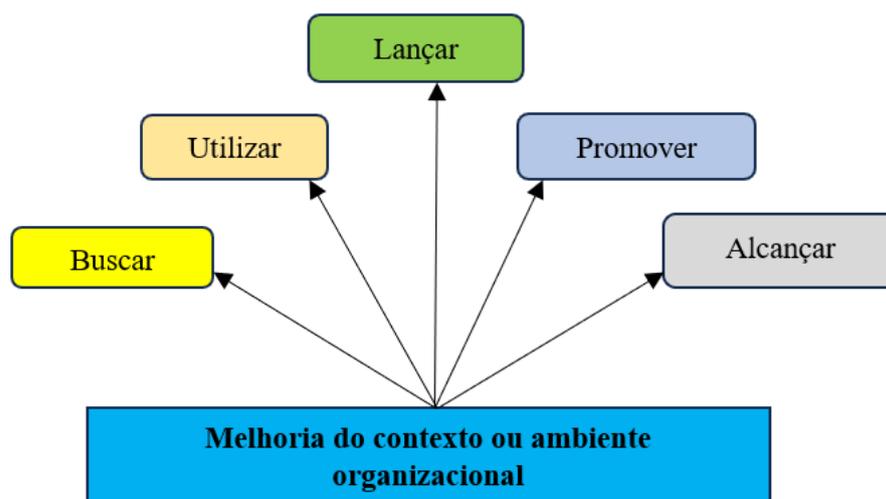
Organizar significa dar uma estrutura, por ordem na casa, prover as condições para que objetivos possam ser realizados. Para organizar, são necessárias pelo menos quatro tipos de ações: planejar, racionalizar (organizar), dirigir/coordenar, acompanhar/controlar/avaliar. Na escola, a organização se refere aos princípios e procedimentos relacionados com as ações de planejar o trabalho, racionalizar recursos (físicos, materiais, financeiros, humanos), dirigir ou coordenar o trabalho das pessoas, avaliar o trabalho das pessoas, tendo em vista atingir os objetivos de educação e ensino (Libâneo, 2015, p. 4).

Por fim, é importante compreender que as ações que visam organizar o ambiente escolar devem ser cuidadosamente planejadas pela equipe gestora, com a participação da comunidade escolar ou de seus representantes, assim, evitam-se consequências desastrosas no processo de gestão do ambiente educacional:

É essencial que os gestores sejam figuras presentes, participantes e respeitados na escola e na comunidade, buscando assim boa imagem da escola e o envolvimento no trabalho através de um bom planejamento, ação e responsabilidade. É importante haver uma comunidade aberta onde todos se sintam à vontade, adquirindo confiança (Zanlorenço; Schneckenberg, 2008, p. 15).

Na Figura 6, são apresentadas as principais unidades de registro observadas nas respostas dos pesquisados para a Categoria 4: Melhoria do contexto ou ambiente organizacional.

**Figura 6** - Mapa explicativo para a Categoria 4: Melhoria do contexto ou ambiente



Fonte: Elaboração própria para a pesquisa 2023.

## **Categoria 5: Capacidade de condução**

As principais unidades de registro observadas nas respostas dos pesquisados nesse contexto foram: conduzir, garantir, gerar, convergir, evitar, alinhar. Analisando as respostas dos pesquisados G7, G8 e G9 é possível verificar estas questões:

“É preciso se ter pessoas capacitadas e aptas para **conduzirem** as instituições de maneira a **garantir** a implantação dos valores, missões e objetivos” (Gestor 7, grifo do autor).

“Quando as pessoas tem a capacidade de liderar, conseguem **conduzir** as outras pessoas de uma forma mais eficaz na realização das atividades” (Gestor 8, grifo do autor).

“A liderança **geraria**, teoricamente, uma atenção aos problemas e, conseqüente, propostas de soluções/intervensões, de caráter coletivo, para questões de dinâmica de trabalho. Ela também **converge** forças e **evita** dispersão de trabalhos e retrabalhos. Ademais, a liderança **alinha** as ações dentro de um projeto maior” (Gestor 9. Grifo do autor).

Inicialmente, verifica-se que o participante G7 faz referência à capacitação e aptidão em relação à liderança, no sentido de que as pessoas, as quais conduzem as instituições contribuam para a implantação da missão, da visão e dos valores institucionais.

Por consequência, Lück (2009) ao falar sobre os destaques básicos do exercício da liderança na escola, aponta para a seguinte questão “Clareza a respeito da missão, visão e valores educacionais, assim como da participação das pessoas nessa compreensão e sua expressão em suas ações” (Lück, 2009, p. 76).

A direção a ser seguida é uma questão fundamental para as instituições, de modo geral, incluindo as organizações educativas. Assim, todas as instituições precisam ser conduzidas pela gestão/liderança na direção correta. Nesse aspecto, é importante compreender o seguinte:

Então, gestor é aquele que desenvolve os planos estratégicos e operacionais que julga serem os mais eficazes para atingir os objetivos e implementa e coordena a execução desses planos. Ao líder cabe a função de incentivar as pessoas da organização a se identificarem e elaborarem esses planos pondo-os em prática para o melhor da organização que também é sua (Bento; Ribeiro, 2013, p. 19 – 20).

Quando o participante G8 utiliza a expressão: “[...] *conseguem conduzir as outras pessoas*”, é importante compreender que Chiavenato (2014), ao falar sobre a

função de direção, que é uma das funções administrativas, deixa claro que a direção é a função administrativa cuja função é a de interpretar os objetivos, assim como os planos para alcançá-los, conduzindo e orientando as pessoas rumo ao alcance dos objetivos.

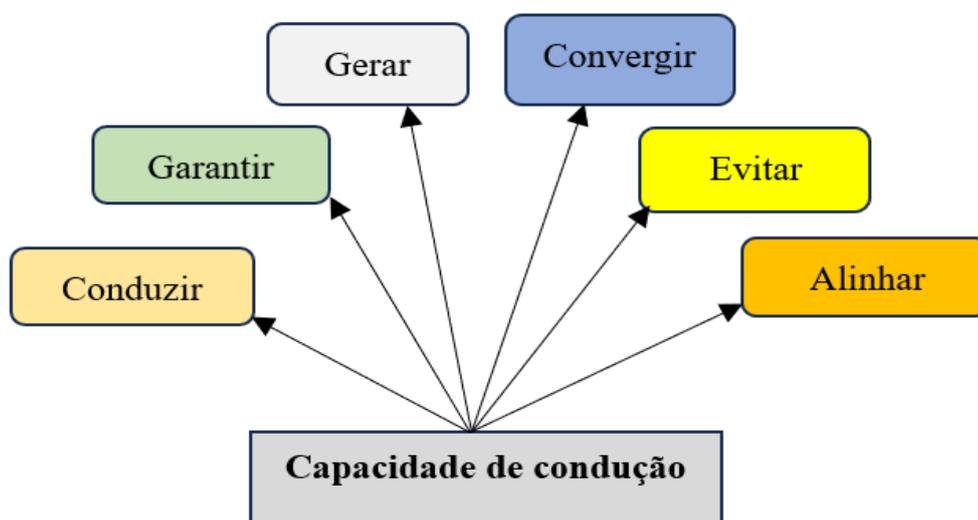
Por conseguinte, saber liderar é essencial para os servidores que estão inseridos na gestão escolar, no contexto dos *Campi* dos Institutos Federais. A liderança, considerando esse contexto, também envolve saber levar as pessoas ao alcance dos objetivos, uma vez que, na liderança democrática, o líder conduz o grupo e o orienta, incentivando a participação democrática. Em conclusão, percebe-se que liderar é saber conduzir as pessoas (Chiavenato, 2014).

Continuando a analisar a resposta de G8 sobre conduzir as pessoas de uma forma mais eficaz na realização das atividades, é importante compreender que a eficácia consiste em atingir objetivos e resultados. Desse modo, um trabalho eficaz será proveitoso e bem sucedido (Chiavenato, 2014).

Em relação à resposta do participante G9, quando se menciona a questão da geração de soluções para as questões de dinâmicas de trabalho, pode-se compreender, de acordo com Silva (2014), que boa parte do trabalho dos gestores nos Institutos Federais envolve justamente encontrar soluções para os desafios institucionais.

Na Figura 7, são apresentadas as principais unidades de registro observadas nas respostas dos pesquisados para a Categoria 5: Capacidade de condução.

**Figura 7** - Mapa explicativo para a Categoria 5: Capacidade de condução



Fonte: Elaboração própria para a pesquisa 2023.

## **Categoria 6: Contribuição mínima**

A principal unidade de registro observada na resposta do pesquisado foi: contribuir. Essa categoria foi criada para alocar a resposta do participante G6. Na concepção desse gestor, a contribuição da liderança para a melhoria na gestão escolar seria mínima, pois a liderança se relaciona com manejar pessoas e segundo o entendimento de G6, a gestão escolar vai além dessas questões:

“A liderança, no contexto da gestão escolar, **contribuiria** minimamente, pois a gestão escolar vai muito além do que um simples manejo de pessoas e suas motivações” (Gestor 6, grifo do autor).

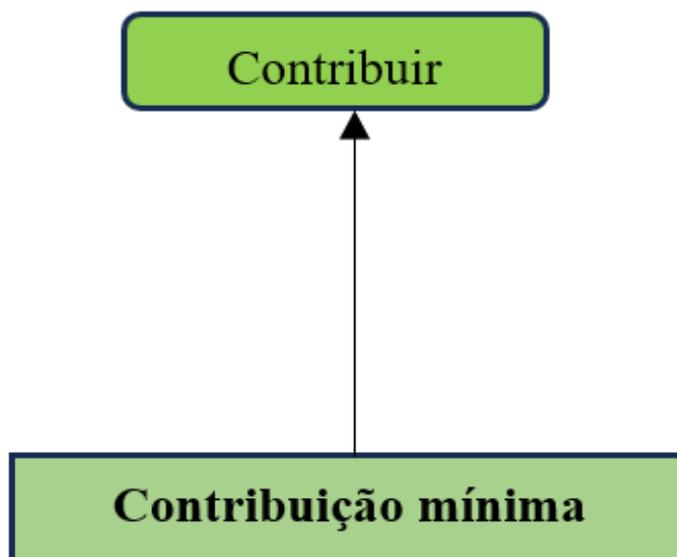
De acordo com Costa e Castanheira (2015), a liderança se constitui num dos temas de estudo cada vez mais presentes, no que se refere à análise organizacional, bem como à gestão da escola. Assim sendo, liderança e gestão escolar figuram como elementos de interesse central em diversas pesquisas.

O estudo da liderança se reveste de importância significativa no contexto da gestão escolar, no âmbito da Educação Profissional e Tecnológica, tendo em vista que “A liderança tem constituído um dos objetos de estudo privilegiados de várias ciências sociais e humanas, ocupando um lugar de destaque na investigação e na reflexão sobre as organizações, com destaque para as questões da sua gestão” (Costa; Castanheira, 2015, p. 14).

Nessa perspectiva, de acordo com Costa e Castanheira (2015), torna-se necessário reconhecer a importância dos processos de liderança no funcionamento, assim como a gestão das organizações escolares, já que essa questão está na ordem do dia.

Sendo assim, considerando a importância da relação entre a liderança e a gestão escolar, é imprescindível compreender que “A gestão escolar é eficaz quando os dirigentes/gestores, ao liderarem as ações da escola, o fazem orientados por uma visão geral e mais abrangente do seu trabalho” (Santos; Prsybyciem; Bonez, 2020, p. 4).

Na Figura 8, é apresentada a unidade de registro observada na resposta do pesquisado G6 para a Categoria 6: Contribuição mínima.

**Figura 8** - Mapa explicativo para a Categoria 6: Contribuição mínima

Fonte: Elaboração própria para a pesquisa 2023.

Ao se concluir a análise das percepções sobre as contribuições da liderança para a melhoria na gestão escolar, foi possível, por meio das respostas dos pesquisados, enumerar alguns fatores importantes neste contexto.

Seguem, no Quadro 17, algumas das principais ideias extraídas das respostas dos gestores sobre o questionamento:

**Quadro 17** - Fatores identificados nas contribuições da liderança para a melhoria da gestão escolar

Questionamento	Contribuições
Contribuições da liderança para a melhoria da gestão escolar.	Busca e utilização de conhecimentos para compreensão da realidade.
	Construção de parâmetros de referência para a gestão.
	Determinação de parâmetros e ações para melhoria do fluxo das demandas.
	Promoção de ambiente saudável.
	Promoção de ações.
	Garantir a implantação da missão, visão e valores.
	Condução mais eficaz de pessoas na realização de atividades.
	Contribuição mínima.
Geração de propostas, conversão de forças, alinhamento de ações.	

Fonte: Elaborado com base nas respostas do questionário de pesquisa 2023/2.

Aqui cabe observar que a única resposta divergente foi a resposta do participante G6 que conseguiu vislumbrar apenas uma contribuição mínima, por parte da associação entre a liderança com a gestão escolar.

#### 4.4 Percepções Sobre a Melhoria do Ensino na EPT

Neste tópico foi utilizada a seguinte questão norteadora: Na sua opinião, de que maneira, a compreensão a respeito da liderança, associada à gestão escolar, pode contribuir para a melhoria do ensino, na Educação Profissional e Tecnológica e mais especificamente no *Campus Maricá*?

A intenção era compreender quais seriam as possíveis contribuições da associação entre liderança e a gestão escolar para a melhoria do ensino no *campus*, bem como na EPT, de acordo com a percepção dos gestores do *campus*. Após a análise das respostas dos participantes, foi possível criar três categorias para as contribuições da associação entre liderança e gestão escolar para a melhoria do ensino na EPT. (Categoria 7: Questões organizacionais, Categoria 8: Ações e decisões de gestão, Categoria 9: Pouca contribuição).

##### Categoria 7: Questões organizacionais

As principais unidades de registro observadas nas respostas dos pesquisados foram: elaborar, entender, buscar, contribuir, acabar, planejar. Analisando as respostas dos pesquisados G1, G4 e G9 é possível verificar estas questões:

“No *Campus Avançado Maricá*, com relação à melhoria do ensino, estamos precisando **elaborar** o nosso Projeto Político Pedagógico e o organograma do *campus*, que ainda não temos. As ações precisam ser pensadas coletivamente (e executadas também)” (Gestor 1, grifo do autor).

“Quando se assume um cargo de gestão (administração) escolar, precisa-se **entender** que o gestor (administrador) **buscará** a excelência no quesito da melhoria contínua da aprendizagem educacional, melhorando constantemente o ambiente educacional limpeza, organização, logística, manutenção, segurança, alimentação adequada aos discentes” (Gestor 4, grifo do autor).

“Pode **contribuir** na melhor comunicação entre os setores, outrossim, para o alinhamento tanto pedagógico quanto administrativo em um plano de metas de trabalho (como ampliação de cursos, implementação de eventos, bolsas, implantação de novos cursos) em comum, que envolve tanto orçamento quanto infraestrutura (pessoal e de espaços). Líderes mais conscientes da função **acabariam** com o isolamento entre os setores, pois **planejariam** juntos. Do mesmo modo, todas as instâncias deliberativas, consultivas, e de fiscalização locais (conselho de *campus*, comissões organizadoras, grêmios estudantis) teriam mais chances de acompanhar e auxiliar nos processos locais, em linha com os institucionais” (Gestor 9, grifo do autor).

Em relação à resposta de G1, é importante mencionar que diversos autores apontam a importância do projeto político-pedagógico para uma instituição de ensino. Nesse caso, algumas questões são pertinentes, incluindo como fim maior o aluno que deve estar sempre centro das atenções:

O objetivo maior da comunidade educacional revela-se, portanto, o de se estabelecer uma comunidade de ensino efetivo, onde persevere, coletivamente, não somente o ideal de ensinar de acordo com o saber produzido socialmente, mas o de aprender, em acordo com os princípios de contínua renovação do conhecimento, criando-se um ambiente de contínuo desenvolvimento para alunos, professores, funcionários e é claro, os gestores. O conhecimento da realidade ganha novas perspectivas: a organização do projeto político-pedagógico da escola e o seu currículo; o papel da escola e o desempenho de seus profissionais, que devem renovar-se e melhorar sua qualidade continuamente, tendo o aluno como centro de toda a sua atuação (Lück, 2009, p. 16).

As ações de gestão/liderança, no contexto da Educação Profissional e Tecnológica, devem estar voltadas de maneira atenciosa para as questões organizacionais, visando à melhoria do ensino e da aprendizagem dos alunos:

O Projeto Político Pedagógico constitui-se no plano global da instituição. Pode ser entendido como a sistematização, nunca definitiva, de um processo de planejamento participativo, que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar. É um instrumento teórico-metodológico para a transformação da realidade. É um elemento de organização e integração da atividade prática nesse processo de transformação. Tem, portanto, esse valor de articulação da prática, de memória do significado da ação, de elemento de referência para a caminhada. O Projeto Político Pedagógico é também a construção coletiva de um conhecimento (Araújo, 2009, p. 89).

A eficácia organizacional será alcançada à medida que as organizações educativas estiverem agindo de forma coletiva, como pode ser verificado na resposta de G1 que entende que as ações precisam ser pensadas de maneira coletiva, bem como executadas também.

Lück (2009), de igual modo, compreende que o envolvimento de todos nas questões organizacionais da escola é fundamental, incluindo a elaboração do projeto político-pedagógico:

Escolas eficazes são aquelas que envolvem os funcionários na equipe geral da escola, desde o delineamento do seu projeto político-pedagógico, até a discussão de projetos especiais da escola utilizando suas leituras e ideais como fonte de referência, de modo a agregar valor a esses projetos e valorizar a sua contribuição à escola (Lück, 2009, p. 22).

Em relação à resposta de G4, é perceptível a preocupação com a melhoria da aprendizagem, já que essa deve estar associada com a melhoria do ambiente. Nesse caso, são enumeradas na resposta várias áreas da gestão escolar, incluindo questões como manutenção, que dizem respeito à parte de infraestrutura da escola. Percebe-se que não apenas as questões documentais são importantes para a melhoria do ensino, mas também as questões estruturais da instituição escolar.

Nesse aspecto, as ações de gestão/liderança, no contexto da EPT, devem sempre se voltar para o fim maior da instituição que é o estudante “A integração dos gestores em todos os segmentos da escola é essencial, pois coordenar um grupo requer habilidade e persistência, principalmente em se tratando de uma organização humana, onde ideias e ideais devem apontar para o mesmo objetivo, o aluno” (Zanlorenço; Schnekenberg, 2008, p. 20).

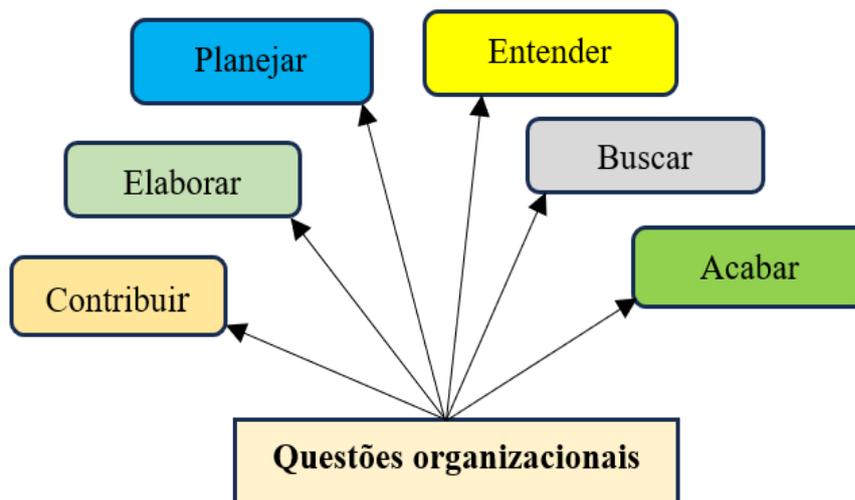
Na resposta do participante G9, algumas questões são importantes e merecem ser destacadas, entre elas estariam: uma melhor comunicação entre os setores, melhoria no alinhamento tanto pedagógico quanto administrativo, fim de isolamento entre setores e o planejamento conjunto ([...] “*pois planejariam juntos*”). Essas são questões importantes para a melhoria do ensino no contexto da EPT.

Ao falar sobre o planejamento participativo, Silva (2014, p. 63) informa que “A sabedoria popular diz não haver vento favorável para aqueles que não sabem onde querem chegar. Uma liderança deve ter conhecimentos conceituais que permitam a definição coletiva da direção certa e a construção das estratégias para alcance dos objetivos institucionais”.

A participação de todos os integrantes da comunidade escolar, nesse processo de melhoria do ensino, é essencial para a gestão/liderança dos Institutos Federais “Nos Institutos Federais é fundamental a participação dos estudantes, servidores e sociedade civil organizada no planejamento. As pessoas precisam ser parte do processo, pois isso aumenta o comprometimento na execução das ações planejadas” (Silva, 2014, p. 63 – 64).

Na Figura 9, são apresentadas as principais unidades de registro observadas nas respostas dos pesquisados para a Categoria 7: Questões organizacionais.

**Figura 9** - Mapa explicativo para a Categoria 7: Questões organizacionais



Fonte: Elaboração própria para a pesquisa 2023.

### **Categoria 8: Ações e decisões de gestão**

As principais unidades de registro observadas nas respostas dos pesquisados foram: estimular, ampliar, ajudar, contribuir, aumentar, garantir, executar, conduzir, ter e ser. Analisando as respostas dos pesquisados G2, G3, G5, G7 e G8 é possível verificar estas questões:

“Acredito que uma maior compreensão sobre liderança pode **estimular** ações de gestão que sejam mais compartilhadas e que **ampliem** o potencial de participação dos servidores nas decisões e encaminhamentos das ações institucionais” (Gestor 2, grifo do autor).

“Dentro ou fora da sala de aula, acredito que a compreensão a respeito da liderança, associada à gestão escolar, **ajudaria** na tomada de decisões mais eficientes. Tal fato, poderia **contribuir** para harmonia do coletivo” (Gestor 3, grifo do autor).

“**Aumentará** o nível de acompanhamento para a solução de pendências” (Gestor 5, grifo do autor).

“Para se **garantir** um trabalho de qualidade é necessário profissionais comprometidos e dispostos a **executar** suas funções com excelência. Com isso, uma liderança capaz de **conduzir** um time, extraindo dele o seu melhor, é a chave para se **ter** um trabalho de sucesso” (Gestor 7, grifo do autor).

“Se **tivermos** um bom líder as ações **serão** melhores (mais planejadas), o grupo **terá** uma maior cooperação nas atividades propostas por este líder” (Gestor 8, grifo do autor).

Ao analisar as respostas dos pesquisados, verifica-se que trazem informações importantes com destaque para as seguintes questões. De acordo com G2 as ações de gestão podem se tornar mais compartilhadas, com ampliação da participação de outros servidores. Já para G3, as decisões se tornariam mais eficientes com maior harmonia no contexto escolar. Para o participante G5, ocorrerá um aumento no acompanhamento que redundará em solução de pendências. G7, mais uma vez, menciona a questão da liderança, a qual deve conduzir os demais para o sucesso do trabalho e, finalmente, G8 informa sobre o planejamento das ações e a maior cooperação nas ações propostas pela liderança/gestão.

Todas as questões mencionadas anteriormente são importantes, devendo voltar-se para o fim maior da instituição escolar, como mencionado na Categoria anterior (Categoria 7). Essa finalidade concentra-se nos esforços para um ensino de excelência que resultará numa aprendizagem de qualidade a ser ofertada aos alunos dos *Campi* dos Institutos Federais “Os alunos são as pessoas para quem a escola existe e para quem deve voltar as suas ações, de modo que todos tenham o máximo sucesso nos estudos que realizam para sua formação pessoal e social” (Lück, 2009, p. 21).

Ainda de acordo com a resposta de G3, na sua colocação, envolvendo a: “[...] *harmonia do coletivo*”, vale a pena informar que o ambiente escolar da EPT precisa ser saudável, pois tal fato contribuiria não apenas com o trabalho dos servidores e servidoras (docentes e técnicos administrativos), mas também com a própria aprendizagem dos estudantes:

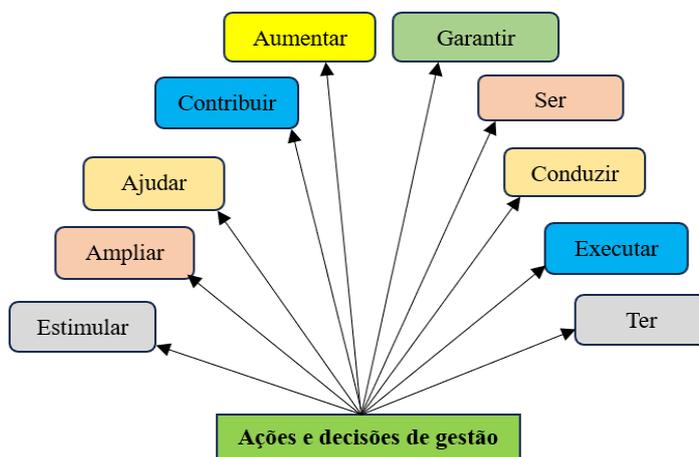
Os estudantes aprendem enquanto convivem com seus amigos e aprendem melhor quando estão felizes. Os estudantes e servidores dos Institutos Federais necessitam de espaços saudáveis de convivência. Necessitam sentir-se parte do processo decisório. Isso tem efeito positivo no processo de ensino-aprendizagem (Silva, 2014, p. 14 – 15).

Em relação também à resposta de G8, novamente, o assunto do planejamento é mencionado pelos gestores quando afirma que: “[...] *as ações serão melhores (mais planejadas)*”. Assim, mais uma vez, reforça-se ser importante compreender que ações bem sucedidas e planejadas podem contribuir para a melhoria do processo de ensino e aprendizagem no contexto da EPT. Nesse aspecto, compete à liderança/gestão escolar se programar para tal, conforme pode ser verificado, de acordo com Silva (2014):

Eleitos para um mandato de quatro anos, procuramos atuar auxiliando os docentes, administrativos e alunos em busca da melhoria do processo de ensino aprendizagem. Promovemos ações de capacitação, fomentamos a consciência socioambiental, construímos novos espaços físicos, equipamos laboratórios, renovamos o parque de informática, climatizamos todas as salas de aulas, providenciamos acesso à internet em todas as salas, instalamos kits multimídia móveis, investimos na biblioteca, cuidamos dos espaços para elaboração das aulas, renovamos a sala de professores e melhoramos os espaços físicos dos servidores técnico-administrativos (Silva, 2014, p. 25).

Na Figura 10, são apresentadas as principais unidades de registro observadas nas respostas dos pesquisados para a Categoria 8: Ações e decisões de gestão.

**Figura 10** - Mapa explicativo para a Categoria 8: Ações e decisões de gestão



Fonte: Elaboração própria para a pesquisa 2023.

### **Categoria 9: Pouca contribuição**

A principal unidade de registro observada na resposta do pesquisado foi: será. Essa categoria foi criada para alocar a resposta do participante G6. Na concepção desse gestor, a contribuição da associação entre a liderança e a gestão escolar ofereceria pouca contribuição, visando à melhoria do ensino na EPT. Conforme o entendimento do Pesquisado, a questão da liderança no contexto da gestão escolar é de importância mínima:

“Tendo em vista, que a questão da liderança na gestão escolar é de mínima importância. Logo, o ensino sendo um dos desdobramentos da gestão escolar, a respeito da liderança **será** muito pouco a contribuição” (Gestor 6, grifo do autor).

Analisando a resposta de G6, percebe-se a utilização de expressões como “mínima importância” e “pouco a contribuição”. O pesquisado entende que o ensino consiste em um dos desdobramentos da gestão escolar. No entanto, não consegue vislumbrar uma maior influência da liderança na gestão escolar para melhoria do ensino.

Entretanto, Lück (2010) reconhece que as práticas de liderança (envolvendo os diversos níveis da gestão escolar) podem contribuir para a qualidade do ensino ofertada pelos estabelecimentos escolares:

Enfim, as escolas podem, tal como identificado em inúmeros casos conhecidos, mostrar que são capazes de sair de uma condição mediana ou até mesmo precária, dando um salto de qualidade, a partir da prática de liderança não apenas no exercício da direção da escola, mas também nos demais níveis e âmbitos da gestão escolar, espalhando-se por todo o estabelecimento de ensino. Naturalmente, portanto, a liderança tem sido identificada por pesquisas como um fator crucial para o desenvolvimento da qualidade da escola e melhoria da aprendizagem dos alunos (Lück, 2010, p. 107 – 108).

Em consonância com Lück (2010), verifica-se que ao se associar o componente denominado liderança à prática da gestão escolar, é possível perceber uma melhoria no processo de ensino e aprendizagem. Nesse caso, serão utilizados componentes imprescindíveis na relação entre liderança e gestão escolar, o que resultará em um ensino de qualidade para os educandos da Educação Profissional e Tecnológica:

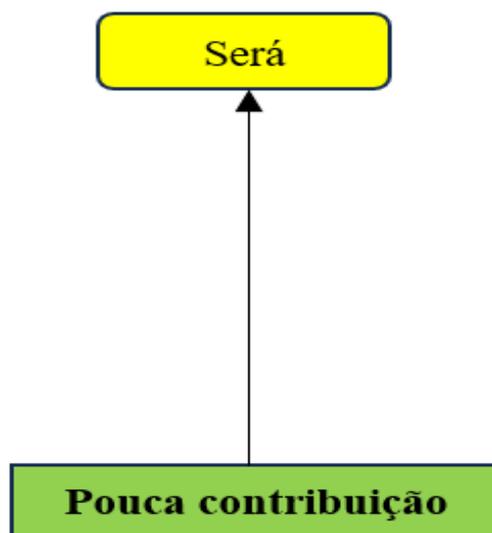
O ensino de qualidade, orientado para que todos os alunos aprendam o máximo possível, demanda uma cultura escolar onde haja diálogo, confiança, respeito, ética, profissionalismo (fazer bem feito e melhorar sempre), espírito e trabalho de equipe, proatividade, gosto pela aprendizagem, equidade, entusiasmo, expectativas elevadas, autenticidade, amor pelo trabalho, empatia, dentre outros aspectos. Estes são, por certo, componentes a partir do qual se realiza a liderança no ambiente escolar (Lück, 2010, p. 31).

Libâneo (2015) informa que as práticas de organização e gestão devem estar voltadas para a aprendizagem dos alunos. Consequentemente, a qualidade do ensino depende de um exercício eficaz da direção, bem como da coordenação pedagógica, sendo enumerados diversos fatores e, nesse contexto, também se menciona o exercício da liderança no contexto escolar:

Há boas razões para crer que a instituição escolar não pode prescindir de ações básicas que garantem o seu funcionamento: formular planos, estabelecer objetivos, metas e ações; estabelecer normas e rotinas em relação a recursos físicos, materiais e financeiros; ter uma estrutura de funcionamento e definição clara de responsabilidades dos integrantes da equipe escolar; exercer liderança; organizar e controlar as atividades de apoio técnico administrativo; cuidar das questões da legislação e das diretrizes pedagógicas e curriculares; cobrar responsabilidades das pessoas; organizar horários, rotinas, procedimentos; estabelecer formas de relacionamento entre a escola e a comunidade, especialmente com as famílias; efetivar ações de avaliação do currículo e dos professores; cuidar das condições do edifício escolar e de todo o espaço físico da escola; assegurar materiais didáticos e livros na biblioteca (Libâneo, 2015, p. 17 – 18).

Na Figura 11, é apresentada a unidade de registro observada na resposta do pesquisado G6 para a Categoria 9: Pouca contribuição.

**Figura 11** - Mapa explicativo para a Categoria 9: Pouca contribuição



Fonte: Elaboração própria para a pesquisa 2023.

Ao se concluir a análise das percepções sobre as Contribuições da associação entre liderança e gestão escolar para a melhoria do ensino na EPT, foi possível, por meio das respostas dos pesquisados, enumerar alguns fatores importantes.

Seguem, abaixo, no Quadro 18, algumas das principais ideias extraídas das respostas dos gestores sobre o questionamento:

**Quadro 18** - Fatores identificados nas contribuições da associação entre liderança e gestão escolar para melhoria do ensino

Questionamento	Contribuições
Contribuições da associação entre liderança e gestão escolar para a melhoria do ensino na EPT e no Campus.	Elaboração de documentos importantes para o campus como Organograma e Projeto Político Pedagógico.
	Estímulo a ações compartilhadas de gestão.
	Tomada de decisões mais eficientes.
	Melhoria contínua da aprendizagem educacional através da melhoria contínua no ambiente organizacional.
	Solução de pendências.
	É chave para se ter um trabalho de sucesso.
	Ações com melhor planejamento, maior cooperação nas atividades propostas.
	Pouca contribuição.

Fonte: Elaborado com base nas respostas do questionário de pesquisa 2023/2.

Novamente, cabe fazer uma observação pertinente, ou seja, a única resposta divergente foi a resposta do participante G6 que conseguiu vislumbrar apenas uma pequena contribuição, por parte da associação entre a liderança com a gestão escolar para a melhoria do ensino na EPT.

## 5 PRODUTO EDUCACIONAL

De acordo com o Regulamento Geral do ProfEPT, disponível no (PORTAL PROFEPT, 2023), o ProfEPT é um programa de pós-graduação em Educação Profissional e Tecnológica, com um curso de mestrado em Educação Profissional e Tecnológica, ofertado em rede nacional. O curso pertence à área de Ensino, sendo reconhecido pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES do Ministério da Educação.

Sendo assim, um dos objetivos deste estudo consistia na produção e/ou elaboração de uma cartilha digital a ser utilizada no âmbito da Educação Profissional Científica e Tecnológica, servindo de elemento orientador para desse contexto. Desse modo, buscou-se o desenvolvimento de um produto educacional que pudesse ser acessível não só para os servidores que atuam como gestores, mas também para toda a comunidade escolar da Educação Profissional Científica e Tecnológica, possuindo um texto de fácil leitura e entendimento para todos que tiverem acesso ao material.

A escolha por um produto educacional em forma de cartilha digital, surgiu com a intenção de permitir que o maior número de pessoas tenha acesso às informações sobre o assunto da liderança e gestão escolar, no contexto da Educação Profissional e Tecnológica. Assim, intenciona-se que este produto possa servir de elemento de interlocução com a instituição, fornecendo subsídios para a prática de liderança no *Campus Avançado Maricá*, podendo também contribuir com a Rede Federal.

Diante disso, é possível compreender a importância que deve ser dada ao produto educacional, no contexto dos Mestrados Profissionais na área de Ensino, tendo em vista que esses cursos cooperam, de maneira significativa, com a atividade educativa, no sentido de a dinamizarem, como pode ser verificado:

Sendo assim, considera-se que os Mestrados Profissionais na área de Ensino têm se constituído como um espaço de qualificação profissional à formação docente já que, ao ingressar em um curso desta natureza, o mestrando amplia as possibilidades de refletir acerca das práticas e dos desafios enfrentados no cotidiano educacional, na perspectiva de construir e consolidar uma postura inovadora à atividade educativa (Pasqualli; Vieira; Castaman, 2018, p. 108).

Levando em consideração a Proposta do Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT), é possível perceber, mais uma vez, a

importância que deve ser dada aos produtos educacionais que devem cooperar com a melhoria do processo de ensino e aprendizagem, sobretudo, no contexto da EPT:

A proposta do Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT) está direcionada para a formação de profissionais capazes de desenvolver atividades de pesquisas relacionadas ao ensino, voltadas para a EPT, em espaços formais e não formais de educação. Estes profissionais devem ser capazes de desenvolver soluções tecnológicas que contribuam para a melhoria do ensino da EPT. Busca proporcionar formação em EPT, com a finalidade, tanto de produzir conhecimento, como desenvolver produtos, por meio da realização de pesquisas que integrem os saberes inerentes ao mundo do trabalho e ao conhecimento sistematizado (Pasqualli; Vieira; Castaman, 2018, p. 113).

Por assim ser, é possível compreender que, através do desenvolvimento de um produto educacional, no contexto do ProfEPT, o mestrando tem a possibilidade de agregar um diferencial em sua formação, posto que, na realização da sua pesquisa contribuirá para a criação de um produto que possua aplicabilidade no âmbito da Educação Profissional e Tecnológica, cooperando, assim, para a melhoria da Rede Federal como um todo.

Após a realização da pesquisa bibliográfica, foram selecionadas algumas informações pertinentes que pudessem integrar o texto do produto educacional. Além disso, após a aplicação do instrumento de pesquisa para os participantes, foram identificadas algumas informações, que foram selecionadas e divididas em duas partes, sendo elas: Fatores identificados nas contribuições da liderança para a melhoria da gestão escolar e Fatores identificados nas contribuições da associação entre liderança e gestão escolar para melhoria do ensino. Essas informações integraram também o texto do produto educacional (cartilha).

Assim, de posse das informações, produziu-se a Cartilha intitulada “Liderança na Educação Profissional e Tecnológica”. Nesse caso, elaborou-se o texto o qual, após passar pela revisão ortográfica, contou também com a participação de uma servidora, que ocupa o cargo de tecnólogo/formação design gráfico, do *Campus Avançado Maricá*, para a realização da diagramação e do layout.

Após a elaboração do produto educacional, esse foi apresentado aos participantes da pesquisa para leitura, avaliação e apresentação de sugestões para melhoria do conteúdo da cartilha. A avaliação do produto foi feita por meio do questionário de avaliação do produto educacional aplicado aos servidores que ocupam funções de chefia, conforme consta no APÊNDICE B, desta dissertação.

Após validado pela banca de mestrado e com os posteriores ajustes que se fizerem necessários, o produto terá o seu ajuste final. Nesse caso, devido à importância da divulgação e aplicabilidade do produto educacional, sobretudo, por meio de outros profissionais da área de ensino, será feito um pedido formal ao setor de comunicação (Coordenação de Comunicação Social – CCSCAM) do *Campus Avançado Maricá*. Dessa maneira, se verificará a possibilidade de divulgação do produto educacional na página do *campus*.

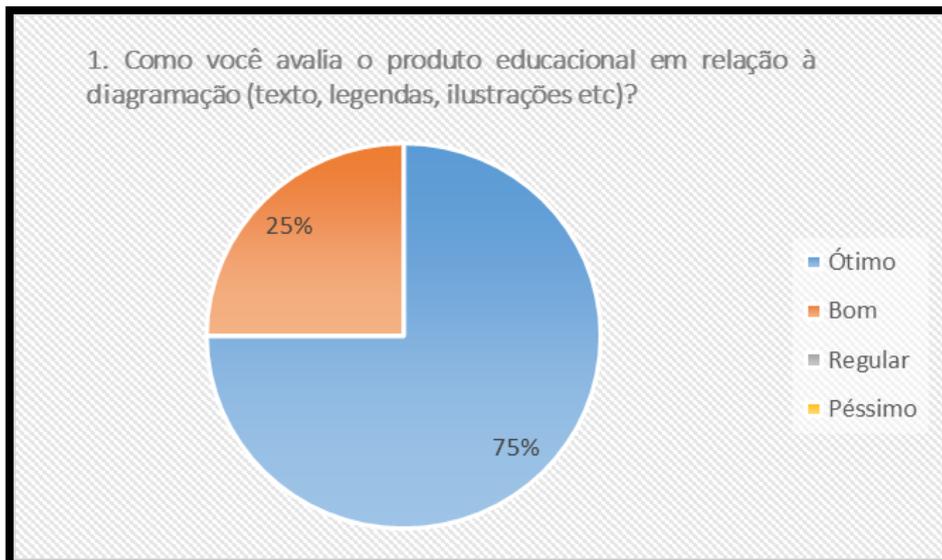
A Cartilha pretende contribuir para que os servidores em função de direção, coordenação de curso e função gratificada obtenham conhecimentos relativos ao tema da liderança e gestão escolar, aprofundando sua prática de gestão/liderança cada vez mais, para a melhoria da gestão escolar, assim como para a melhoria do ensino.

A estrutura textual do produto educacional envolve os seguintes tópicos: apresentação, a Educação Profissional e Tecnológica, o que é liderança, quais são os principais estilos de liderança, conhecendo algumas formas de liderança, diferenças entre liderança e gestão, uma liderança bem sucedida no contexto escolar da EPT, alguns fatores identificados na pesquisa, algumas dicas práticas sobre liderança, palavras finais e referências.

Diante disso, os resultados, da consulta feita aos participantes da pesquisa sobre a avaliação da cartilha estão descritos nesta seção.

Na parte 1 do questionário, em relação às informações sobre o produto educacional foram utilizadas quatro questões para serem respondidas pelos participantes. A primeira questão foi sobre a diagramação do produto, 75% dos avaliadores responderam com ótimo e 25% que estava bom. Os resultados se encontram no Gráfico 5.

#### **Gráfico 5 – Diagramação**



Fonte: Questionário de avaliação do produto educacional 2023/2.

Na avaliação do tamanho da fonte do texto, 87% dos avaliadores responderam com ótimo e 13% com bom. Os resultados estão descritos no Gráfico 6.

**Gráfico 6** - Fonte do texto



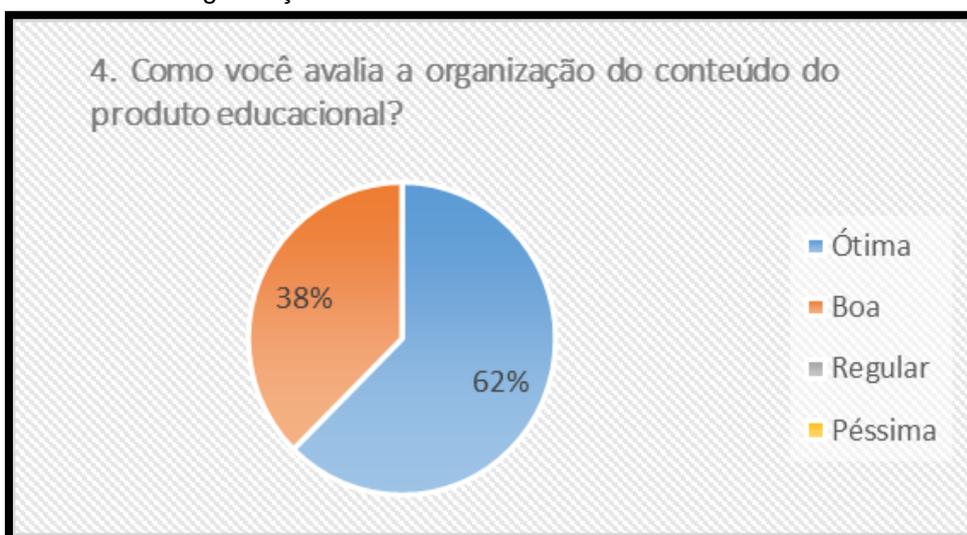
Fonte: Questionário de avaliação do produto educacional 2023/2.

Em relação à avaliação da linguagem do produto educacional, 75% dos avaliadores responderam como ótima e 25% como boa. Os resultados estão descritos no Gráfico 7.

**Gráfico 7 - Linguagem do produto**

Fonte: Questionário de avaliação do produto educacional 2023/2.

Sobre a organização do conteúdo do produto educacional, 62% dos avaliadores responderam com ótima e 38% disseram que estava boa. Os resultados estão no Gráfico 8.

**Gráfico 8 - Organização do conteúdo**

Fonte: Questionário de avaliação do produto educacional 2023/2.

Na parte 2 do questionário de avaliação do produto, utilizou-se a questão aberta sobre sugestões para a melhoria da Cartilha. As respostas estão descritas no Quadro 19.

**Quadro 19** - Respostas sobre sugestões para melhoria do produto

Questão	Respostas
Quais são suas sugestões para a melhoria da Cartilha?	<i>“Estou de acordo com a proposta”.</i>
	<i>“A cartilha é excelente, mas poderia ser pensado algum mecanismo de interatividade para aprimorar versões futuras a partir do retorno dos leitores”.</i>
	<i>“Em algumas partes da cartilha foram utilizadas cores escuras como plano de fundo. Este fato e a utilização de fonte com cor branca me causou um certo desconforto em alguns momentos da leitura. Talvez uma suavização nas cores seja uma coisa interessante. Contudo, isso é uma visão muito pessoal minha”.</i>
	<i>“Na minha modesta opinião nenhuma, muito bem explicado, podendo ser aplicado em outras áreas outros ramos além do educacional”.</i>
	<i>“Na resposta acima levei em consideração os produtos pela Reitoria, porque por enquanto não temos produto educacional gerado/desenvolvido pelo Campus Maricá. O tempo de resposta do gestor maior do campus sendo mais rápida para a implantação e/ou atualização/aprimoramento detectados por um grupo de trabalho, por exemplo, irá contribuir para um resultado de excelência na educação e consequentemente na diminuição das evasões”.</i>
	<i>“Não há necessidade de acrescentar nada na Cartilha”.</i>
	<i>“Na hora de exportar o documento, deve-se atentar à qualidade de exportação (compressão) do arquivo. Pois quando há perda de qualidade, as letras tendem a ficar distorcidas. Não sei se esse foi um problema do compartilhamento (O WhatsApp diminuiu a qualidade ou na hora da exportação do Arquivo)”.</i>
	<i>“No item 8 poderia especificar quem foram os participantes da pesquisa”.</i>

Fonte: Questionário de avaliação do produto educacional 2023/2.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Liderança e gestão escolar são elementos fundamentais para a organização e o desenvolvimento do trabalho educativo, nos *Campi* dos Institutos Federais integrantes da Rede Federal de Ensino. Sendo assim, no contexto da Educação Profissional e Tecnológica, deve ser dada importância especial a essas questões, uma vez que o objetivo maior da EPT é justamente oferecer uma educação capaz de promover formação omnilateral, preparando os educandos para atuarem no mundo do trabalho e de modo a intervirem positivamente no contexto social, visando a sua transformação.

No desenvolvimento deste trabalho de pesquisa, buscou-se investigar e analisar que percepção os servidores em funções de gestão no *Campus* Avançado Maricá do IFFluminense possuíam sobre o assunto liderança no contexto da Educação Profissional e Tecnológica.

Observou-se que os gestores participantes do estudo definiram liderança com sendo uma habilidade ou uma capacidade, bem como uma atitude. Nesse caso, constata-se que liderar não se trata de um dom, mas sim de algo possível de se desenvolver no exercício das atividades de gestão, sobretudo no âmbito escolar.

Foi possível constatar, de igual maneira, por meio do estudo que, através das práticas de liderança, surgem fatores que podem, sim, contribuir para a melhoria da gestão escolar. De igual modo, consegue-se perceber que, quando se associam as habilidades e as atitudes de liderança à gestão escolar, é possível também verificar a existência de fatores que podem, sim, contribuir para a melhoria do ensino e da aprendizagem.

A investigação também permitiu verificar a importância de se oferecer algum tipo de capacitação aos servidores que atuam na gestão escolar, envolvendo o tema liderança, visto que apenas alguns integrantes dos cargos de gestão do *campus* fizeram algum curso específico sobre o tema estudado.

Nesse sentido, objetivando auxiliar e contribuir, de algum modo, com os gestores escolares, desenvolveu-se o produto educacional, em forma de Cartilha, com o seguinte título: “Liderança na Educação Profissional e Tecnológica” (A importância da liderança na gestão escolar no contexto da Educação Profissional e Tecnológica). O referido produto não tem, de modo algum, a intenção de esgotar os

temas tratados, tendo em vista a amplitude dos assuntos abordados nessa dissertação.

Em relação ao conteúdo do produto, informa-se que abordou determinadas informações sobre a Educação Profissional e Tecnológica, liderança, estilos de liderança, algumas formas de liderança que podem ser utilizadas na gestão escolar, algumas diferenças entre liderança e gestão, algumas atitudes para uma liderança bem sucedida no contexto escolar e alguns fatores que foram identificados por meio da pesquisa (fatores que podem contribuir para a melhoria da gestão escolar e para a melhoria do ensino).

Na avaliação do produto educacional, os participantes responderam questões sobre a diagramação, tamanho da fonte do texto para leitura, linguagem do produto, organização do conteúdo e apresentação de sugestões para a melhoria da cartilha.

Também é importante mencionar alguns elementos limitadores desse trabalho, pois nem todos os integrantes das funções de gestão do *campus* participaram do estudo. Levando-se em consideração que se tratou de uma participação voluntária em uma pesquisa. Com certeza, com mais participantes, novas informações poderiam ser agregadas aos resultados do estudo desenvolvido.

Por fim, é importante mencionar que novas pesquisas envolvendo os temas tratados neste trabalho podem ser desenvolvidas, considerando que na consulta feita, ao Observatório do ProfEPT, não foram encontrados trabalhos similares, envolvendo liderança e gestão escolar na Educação Profissional Científica e Tecnológica.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, Henrique Barreiros; ALVES, Juliana Gomes da Rocha Barreiros. Da UNED Macaé ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense Campus Macaé. **Revista Vértices**, [S. l.], v. 22, n. 3, p. 437–446, 2020. DOI: 10.19180/1809-2667.v22n32020p437-446. Disponível em: <https://editoraessentia.iff.edu.br/index.php/vertices/article/view/15527>. Acesso em: 15 nov. 2023.
- ANTUNES, Augusto Manoel Pais. Liderança servidora-evidências práticas em estudos de caso. **Gestão e Desenvolvimento**, n. 26, p. 77-103, 2018.
- ARAÚJO, Maria Cristina Munhoz. **Gestão escolar**. Curitiba: Iesde, 2009.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reta e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BENTO, António; RIBEIRO, Maria Isabel. **A liderança escolar a três dimensões: diretores, professores e alunos**. Bragança: Ideias em prática, 2013. Disponível em: <https://bibliotecadigital.ipb.pt/handle/10198/9560>. Acesso em: 30 ago. 2023.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: a administração do sentido. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 34, n. 3, p. 102–114, 1994. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/38274>. Acesso em: 1 set. 2023.
- BERNARDY, Tatiane Atanásio dos Santos; SOCREPPA, Anemari; SILVA, Everaldo da. Estilos de liderança predominante nos coordenadores de curso de uma instituição de educação superior. **Revista Húmus**, [S. l.], v. 6, n. 18, 2017. Disponível em: <https://periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/revistahumus/article/view/6326>. Acesso em: 14 jul. 2023.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidente da República, [2016]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em 10 maio 2023.
- BRASIL. Ministério da Educação. **Centenário da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica**. 2009. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/centenario/historico\\_educacao\\_profissional.pdf](http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/centenario/historico_educacao_profissional.pdf). Acesso em 28 abr. 2023.
- BRASIL. **Decreto nº 7.566, de 23 de setembro de 1909**. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1900-1909/decreto-7566-23-setembro-1909-525411-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 28 abr. 2023.
- BRASIL. **Decreto nº 8.621, de 10 de janeiro de 1946**. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-8621-10-janeiro-1946-416555-publicacaooriginal-1->

pe.html#:~:text=Disp%C3%B5e%20sobre%20a%20cria%C3%A7%C3%A3o%20do,Comercial%20e%20d%C3%A1%20outras%20providencias.  
Acesso em: 04 out. 2023.

BRASIL. **Lei Nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em:  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm). Acesso em: 28 abr. 2023.

BRASIL. **Lei Nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008.** Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. 2008. Disponível em:  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm). Acesso em: 04 maio 2023.

BRASIL. **Lei nº 12.677, de 25 de junho de 2012.** Dispõe sobre a criação de cargos efetivos, cargos de direção e funções gratificadas no âmbito do Ministério da Educação, destinados às instituições federais de ensino e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/l12677.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12677.htm). Acesso em: 10 nov. 2023.

BRASIL. **Lei Nº 14.681, de 18 de setembro de 2023.** Institui a Política de Bem-Estar, Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho e Valorização dos Profissionais da Educação. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2023-2026/2023/lei/l14681.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/l14681.htm). Acesso em: 28 fev. 2024.

CALVOSA, Marcello Vinicius Doria; FERREIRA, Marcos. Liderança: representações sociais e modelos mentais dos séculos XX e XXI. **Revista Eletrônica de Administração**, [S. l.], v. 29, n. 1, p. 224–260, 2023. Disponível em:  
<https://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/125771>. Acesso em: 5 set. 2023.

CAMPOS, Vanja Ramos Vieira de; ROLINDO, Adriano Caetano. Liderança e gestão escolar: um olhar questionador sobre o conceito de liderança em educação na perspectiva filosófica de Espinosa. **Revista de Educação PUC-Campinas**, [S. l.], v. 27, p. 1–15, 2022. DOI: 10.24220/2318-0870v27e2022a5829. Disponível em:  
<https://periodicos.puc-campinas.edu.br/reeducacao/article/view/5829>. Acesso em: 5 set. 2023.

CAMPOS, Luís; CANAVEZES, Sara. **Introdução à Globalização.** Repositório Universidade de Évora, Editora Instituto Bento de Jesus Caraça, abr. 2007. Disponível em:  
<http://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/2468/1/Introdu%C3%A7%C3%A3o%20%C3%A0%20Globaliza%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2023.

CHAER, Galdino; DINIZ, Rafael Rosa Pereira; RIBEIRO, Elisa Antônia. A técnica do questionário na pesquisa educacional. **Revista Evidência**, v. 7, n. 7, p. 251-266, 2011. Disponível em:  
<https://ojs.uniaraxa.edu.br/index.php/evidencia/article/view/201/187>. Acesso em: 22 out. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. v. 1. 6 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9. ed. Barueri/SP: Manole, 2014.

COSTA, Andreia Rubina da Conceição; BENTO, António V. Práticas e comportamentos de liderança na gestão dos recursos humanos escolares. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 23, p. 663-680, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ensaio/a/KrNBR5ZXMxXfph3PxVjdQGt/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 5 set. 2023.

COSTA, Jorge Adelino; SOARES, Sandra Cristina; CASTANHEIRA, Patrícia. Liderança escolar, projeto e trabalho em equipa: explorando cruzamentos conceituais. **Cadernos de pesquisa: pensamento educacional**, v. 7, n. 17, p. 164-178, 2012. Disponível em: <https://interin.utp.br/index.php/a/issue/view/83>. Acesso em: 5 set.2023.

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**, [S. l.], v. 31, n. 1, p. 13–44, 2015. DOI: 10.21573/vol31n12015.58912. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/58912>. Acesso em: 30 ago. 2023.

CORREIA NETO, Severino Joaquim. **A formação profissional dos estudantes do curso de eletrotécnica do IFF-campus Macaé, da modalidade Proeja**: contribuições sociais, educacionais e de empregabilidade- 2016. Tese de Doutorado em Ciências da Educação. Universidade Americana (UA), Assunción/PY, 2016.

COVEY, Stephen Richards. **O 8º hábito**: da eficácia à grandeza. São Paulo: Frankley Covey, 2005.

CUNHA, Carlos Henrique Berrini da; COSTA, Alessandra Mello da. **Administração brasileira**. v. único. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2013.

CURY, Carlos Roberto Jamil. A gestão democrática na escola e o direito à educação. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, [S. l.], v. 23, n. 3, 2007. DOI: 10.21573/vol23n32007.19144. Disponível em: <https://www.seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/19144>. Acesso em: 12 maio 2023.

DORNELES, Éverton Luiz Martins; SALVAGNI, Julice; NODARI, Cristiane Hermann. A liderança como diferencial nas organizações: Um estudo sobre a percepção dos gestores. **HOLOS**, [S. l.], v. 8, p. 172–190, 2017. DOI: 10.15628/holos.2017.4151. Disponível em: <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/4151>. Acesso em:15 jun. 2023.

FREITAS, Amanda Pereira et al. Liderança e Qualidade de Vida no Trabalho: um recorte dos estudos brasileiros no período de 2012 a 2022. **Research, Society and Development**, v. 12, n. 4, p. e26512441281-e26512441281, 2023. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/41281>. Acesso em: 28 fev. 2024.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 35, n. 3, p. 20–29, 1995. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/38200>. Acesso em: 6 set. 2023.

GONÇALVES, Andressa; TREVISOL, Nicole Pasini; LOPES, Maurício Capobianco; SOETHE, Joseane da Silva. A relação entre liderança e cultura organizacional: um estudo realizado em uma IES. **Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas**, [S. l.], v. 10, n. 2, p. 85, 2015. DOI: 10.15675/gepros.v10i2.1201. Disponível em: <https://revista.feb.unesp.br/gepros/article/view/1201>. Acesso em: 18 ago. 2023.

GÜNTHER, Helen Fischer. **Práticas de liderança na escola pública**: um estudo comparativo. 2017. 233 f. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/180887>. Acesso em 17 maio 2023.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. 17ª edição. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor**: os princípios de liderança de o monge e o executivo. 6ª edição. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

INSTITUTO FEDERAL FLUMINENSE. **Histórico do IFFluminense**. Disponível em: <https://portal1.iff.edu.br/conheca-o-iffuminense/historico-do-iffuminense>. Acesso em: 04 maio 2023.

INSTITUTO FEDERAL FLUMINESE. **Mapa dos Campi**. Disponível em: <https://portal1.iff.edu.br/reitoria/diretorias-sistemicas/diretoria-de-comunicacao/identidade-visual/mapa-dos-campi>. Acesso em 05 jul. 2023.

INSTITUTO FEDERAL FLUMINENSE. **Notícias**. Disponível em: <https://portal1.iff.edu.br/nossos-campi/marica/noticias/em-festa-marica-inaugura-campus-doiffuminense>. Acesso em: 6 set. 2023.

INSTITUTO FEDERAL FLUMINENSE. **Painel da Transparência IFF**. Disponível em: <https://portal1.iff.edu.br/Acesso-a-Infomacao/painel-de-indicadores>. Acesso em 7 set. 2023.

INSTITUTO FEDERAL FLUMINENSE. **Portaria nº 2, de 6 de janeiro de 2021**. Disponível em:

<http://cdd.iff.edu.br/documentos/portarias/reitoria/gabinete/2021/janeiro/portaria-1>. Acesso em: 10 nov. 2023.

INSTITUTO FEDERAL FLUMINENSE. **Portaria nº 804, de 24 de agosto de 2023**.

Disponível em:

<https://cdd.iff.edu.br/documentos/portarias/reitoria/gabinete/2023/agosto/portaria-92>.

Acesso em: 19 out. 2023.

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional**. Disponível em: <https://www.ifsc.edu.br/pro-reitoria-de-desenvolvimento-institucional>. Acesso em: 12 de jul. 2023.

KNODEL, Linda Jane. **Administração em enfermagem**. São Paulo: AMGH Editora Ltda, 2011.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, José Carlos. Práticas de organização e gestão da escola: objetivos e formas de funcionamento a serviço da aprendizagem de professores e alunos.

**Secretaria Municipal de Educação de Cascavel**–PR, 2015. Disponível em:

[http://www.cascavel.pr.gov.br/arquivos/11022015\\_jose\\_carlos\\_libaneo\\_i.pdf](http://www.cascavel.pr.gov.br/arquivos/11022015_jose_carlos_libaneo_i.pdf). Acesso em: 5 set. 2023.

LOPES, Michele da Rosa; YAMADA, Jaqueline; QUEIROZ, André Felipe. Liderança em Tecnologia da Informação. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 21, n. 34, p. 84-90, 2017.

LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional**: uma questão paradigmática. Petrópolis: Editora Vozes, 2008.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LÜCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. Petrópolis/RJ: Vozes, 2010. (Série cadernos de Gestão; Vol. IV).

LÜCK, Heloísa. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola**. Petrópolis/RJ: Vozes, 2017. (Série cadernos de Gestão; Vol. V).

MARTINS, Daniele de Lourdes Curto da Costa. **Desenvolvimento gerencial e liderança**. Indaial: UNIASSELVI, 2015. Disponível em:

<https://www.uniasselvi.com.br/extranet/layout/request/trilha/materiais/livro/livro.php?codigo=21563>. Acesso em: 20 out. 2023.

MARTINS, Erika Camila Buzo; ROSA, Ana Teresa Ratti de Oliveira; SILVA, Ítala Maria Bazzarelli Pereira; BUSTOS, Luciane Cristina dos Santos. Liderança servidora: o modelo Southwest Airlines. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 16, n. 24, 2012.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Fundamentos de Administração: Manual compacto para as disciplinas TGA e introdução à administração. In: MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. Cap. 16, p. 215-226.

MAXWELL, John Calvin. **Você nasceu para liderar**: o maior treinador de líderes da atualidade ensina os segredos para desenvolver o líder que existe em você. Rio de Janeiro: Thomas Nelson, 2008.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. **Revista Pesquisa Qualitativa**, [S. l.], v. 5, n. 7, p. 1–12, 2017. Disponível em: <https://editora.sepq.org.br/rpq/article/view/82>. Acesso em: 21 jul. 2023.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016**. Disponível em: <https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>. Acesso em: 19 out. 2023.

MOTTA, Thalita Cunha. **Gestão da Educação Profissional e EJA**. Natal: editoraifrn, 2020. E-book. Disponível em: <http://memoria.ifrn.edu.br/handle/1044/2094>. Acesso em: 10 maio 2023.

OLIVEIRA, Ivana Campos; VASQUES-MENEZES, Ione. Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. **Cadernos de pesquisa**, v. 48, p. 876-900, 2018. Disponível em: [http://educa.fcc.org.br/scielo.php?pid=S0100-15742018000300876&script=sci\\_abstract](http://educa.fcc.org.br/scielo.php?pid=S0100-15742018000300876&script=sci_abstract). Acesso em: 5 set. 2023.

OLIVEIRA, Pedro Henrique de. **Cultura organizacional e gestão estratégica em escolas públicas**: sistematização de fatores para o desempenho escolar. 2021. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Carlos, 2021. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18157/tde-16112021-123945/>. Acesso em: 10 maio 2023.

PACHECO, Eliezer Moreira. **Os Institutos Federais**: uma revolução na educação profissional e tecnológica. Natal: IFRN, 2010. Disponível em: <https://memoria.ifrn.edu.br/handle/1044/1013>. Acesso em 05 maio 2023.

PARO, Vitor Henrique. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 36, n.3, p. 763-778, set./dez. 2010. Disponível em: [http://educa.fcc.org.br/scielo.php?pid=S1517-97022010000300008&script=sci\\_abstract](http://educa.fcc.org.br/scielo.php?pid=S1517-97022010000300008&script=sci_abstract). Acesso em: 5 set. 2023.

PASQUALLI, Roberta; VIEIRA, Josimar de Aparecido; CASTAMAN, Ana Sara. Produtos educacionais na formação do mestre em educação profissional e tecnológica. **Educitec - Revista de Estudos e Pesquisas sobre Ensino Tecnológico**, Manaus, Brasil, v. 4, n. 07, 2018. DOI: 10.31417/educitec.v4i07.302. Disponível em:

<https://sistemascmc.ifam.edu.br/educitec/index.php/educitec/article/view/302>. Acesso em: 3 nov. 2023.

PENA, Anderson Córdova. **Um Conceito para a liderança escolar**: estudo realizado com diretores de escolas da rede pública estadual de Minas Gerais. 2013. 185p. 2013. Tese de Doutorado. Tese (Doutorado)–Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/2426>. Acesso em: 30 ago. 2023.

PEREIRA, Luiz Augusto Caldas. **A rede Federal de Educação Profissional e o desenvolvimento local**. Dissertação de Mestrado. Universidade Cândido Mendes. Campos dos Goytacazes, RJ, p. 114. 2003. Disponível em: [https://cidades.ucam-campos.br/wp-content/uploads/2012/10/luiz\\_augusto\\_caldas\\_pereira.pdf](https://cidades.ucam-campos.br/wp-content/uploads/2012/10/luiz_augusto_caldas_pereira.pdf). Acesso em 28 abr. 2023.

PORTAL PROFEPT. **Regulamento Geral – 2018**. Disponível em: <https://profept.ifes.edu.br/regulamentoprofept/16413-regulamento2018>. Acesso em: 03 nov. 2023.

QUINTANILHA, Luiz Fernando. Atitudes de liderança entre professores. **International Journal of Education and Health**, v. 3, n. 1, p. 30-35, 2019. Disponível em: <https://www5.bahiana.edu.br/index.php/educacao/article/view/2432>. Acesso em: 20 out. 2023.

RAMOS, Marise Nogueira. História e política da educação profissional. **Curitiba: Instituto Federal do Paraná**, v. 5, 2014. Disponível em: <https://ifpr.edu.br/curitiba/wp-content/uploads/sites/11/2016/05/Historia-e-politica-da-educacao-profissional.pdf>. Acesso em: 5 set. 2023.

ROBBINS, Stephen Paul; tradução técnica Reynaldo Marcondes. **Comportamento organizacional**. 11ª ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2005.

SANTOS, Almir Paulo dos; PRSYBYCIEM, Moises Marques; BONEZ, Juliane. Desafios na gestão escolar: liderança em discussão. **Educação em Perspectiva**, Viçosa, MG, v. 11, n. 00, p. e020040, 2020. DOI: 10.22294/eduperppgeufv.v11i00.9238. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/educacaoemperspectiva/article/view/9238>. Acesso em: 17 maio 2023.

SANTOS, Domitília Luiza da Silva. **A importância da liderança da gestão escolar**: prática em construção na educação de Trindade-GO. 2020. Disponível em: <https://repositorio.ifgoiano.edu.br/handle/prefix/1317>. Acesso em: 12 de jul. 2023.

SCHEIN, Edgar Henry. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHERMERHORN JR, John R. Administração. Trad. Mário Persona. In: SCHERMERHORN JR, John R. **Liderança**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007. Cap. 13, p. 284-307.

SILVA, Jesué Graciliano da. **Liderança ética e servidora**: experiência concreta aplicada nos Institutos Federais Brasileiros. Florianópolis: Publicação do IFSC, 2014. 95. Disponível em: <https://www.ifsc.edu.br/documents/30701/523474/Lideran%C3%A7a+%C3%89tica+e+Servidora+WEB.pdf/03507ceb-33be-6c70-7f7d-295915c14907>. Acesso em: 5 set. 2023.

SOUZA NETO, Silvestre Prado de. **Comportamento humano nas organizações**. v. 1. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2012.

SOUZA NETO, Silvestre Prado de; CALVOSA, Marcello Vinícius Dória. As competências de liderança: atributos e práticas do líder do século XXI, uma pesquisa quantitativa. **Revista de administração da UNIMEP**, Piracicaba, v. 4, n. 1, p. 68-94 jan./abr. 2006. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2737/273720432005.pdf>. Acesso em: 5 set. 2023.

TRIGO, João Ribeiro; COSTA, Jorge Adelino. Liderança nas organizações educativas: a direção por valores. **Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação**, v. 16, p. 561-581, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ensaio/a/MVqbSm7JHdR9LBQmLhfyVhM/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 5 set. 2023.

VERGARA, Sylvia Constant. A liderança aprendida. **FGV Executivo**, v. 6, n. 1, p.61-65, jan./fev., 2007. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/article/view/34329>. Acesso em: 5 set. 2023.

VIEIRA, Albani Marisa Dudeque Pianovski; SOUZA JUNIOR, Antonio de. A Educação Profissional no Brasil. **Revista Interações**, n 40, p. 152-169, 2016. Disponível em: <https://revistas.rcaap.pt/interaccoes/article/view/10691>. Acesso em: 6 set. 2023.

VIEIRA, Sofia Lerche. Políticas e gestão da educação básica: revisitando conceitos simples. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação - Periódico científico editado pela ANPAE**, [S. l.], v. 23, n. 1, 2007. DOI: 10.21573/vol23n12007.19013. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/19013>. Acesso em: 6 set. 2023.

VIEIRA, Sofia Lerche; VIDAL, Eloísa Maia. 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://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1982-71992019000100011](http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1982-71992019000100011). Acesso em: 6 set. 2023.

VIEIRA, Euripedes Falcão; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Funcionalidade burocrática nas universidades federais: conflito em tempos de mudança. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, p. 181-200, 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/KL4P77YfbmTYCzJRYP4Lnqj/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 01 de mar. 2024.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. 5. ed. São Paulo: Bookman, 2015.

ZANLORENÇO, Margarete Klossowski; SCHNEKENBERG, Marisa. Liderança e motivação na gestão escolar: o trabalho articulador dos diretores das escolas municipais. **Revista Eletrônica Lato Sensu**, v. 3, n. 1, p. 1-25, 2008. Disponível em: [https://colegioalceuwamosy.weebly.com/uploads/1/2/5/6/12565068/liderana\\_e\\_motivao\\_na\\_gesto\\_escolar.pdf](https://colegioalceuwamosy.weebly.com/uploads/1/2/5/6/12565068/liderana_e_motivao_na_gesto_escolar.pdf). Acesso em: 09 nov.2023.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Questionário de pesquisa aplicado aos servidores que ocupam funções de chefia

<b>Parte 1: Informações do Público Alvo</b>	
1. Qual o seu vínculo?	<input type="checkbox"/> Docente <input type="checkbox"/> Técnico administrativo em Educação
2. Sexo:	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino
3. Você fez algum curso sobre liderança, dentro ou fora da instituição?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
<b>Parte 2: Questões Abertas</b>	
4. Como você define a palavra liderança?	
5. De acordo com sua opinião, de que modo, a questão da liderança pode contribuir para promover a melhoria na gestão escolar?	
6. Na sua opinião, de que maneira, a compreensão a respeito da liderança, associada à gestão escolar, pode contribuir para a melhoria do ensino, na Educação Profissional e Tecnológica e mais especificamente no Campus Maricá?	

**Apêndice B – Questionário de avaliação do produto educacional aplicado para servidores que ocupam funções de chefia**

<b>Parte 1: Informações sobre o produto educacional</b>				
1. Como você avalia o produto educacional em relação à diagramação (texto, legendas, ilustrações etc.)?	Ótimo ( )	Bom ( )	Regular ( )	Péssimo ( )
2. Como você avalia o tamanho da fonte do texto para leitura?	Ótimo ( )	Bom ( )	Regular ( )	Péssimo ( )
3. Como você avalia a linguagem do produto educacional?	Ótima ( )	Boa ( )	Regular ( )	Péssima ( )
4. Como você avalia a organização do conteúdo do produto educacional?	Ótima ( )	Boa ( )	Regular ( )	Péssima ( )
<b>Parte 2: Questão aberta</b>				
5. Quais são as suas sugestões para a melhoria da Cartilha?				

## Apêndice C – Termo De Consentimento Livre E Esclarecido (TCLE)

Convidamos, respeitosamente, o gestor(a) para participar da pesquisa “Liderança na Educação Profissional e Tecnológica: uma análise da percepção dos gestores do *Campus* Avançado Maricá do IFFluminense”. Esta pesquisa faz parte do Programa de Pós-Graduação do Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT). Você foi selecionado, pois ocupa um cargo de gestão no *campus*. Neste caso, precisará responder dois questionários contendo questões abertas e fechadas, mas a sua participação não é obrigatória. A qualquer momento você pode desistir de participar, retirando seu consentimento. A justificativa para a realização da pesquisa é social, e a motivação é pessoal. No caso pessoal a formação em Administração do pesquisador, contribuiu para despertar o interesse pelo estudo do tema liderança. A questão social reside no fato de que, a liderança consiste num assunto fundamental para as organizações sociais, bem como para a própria sociedade, como um todo, sendo portanto, um assunto que está presente em todas as esferas da vida humana.

Os objetivos da pesquisa são: Objetivo geral: Analisar a percepção que os gestores da Educação Profissional e Tecnológica, do *Campus* Avançado Maricá do IFFluminense, possuem a respeito da liderança. Objetivos específicos: realizar uma revisão teórica conceitual, visando apresentar uma definição para o tema liderança; definir o que é o modelo de gestão escolar no âmbito da EPT; desenvolver um produto educacional, em forma de uma cartilha orientadora, para auxiliar os gestores, da EPT, sobre o significado e a importância da liderança.

Os procedimentos que serão utilizados na pesquisa são os seguintes: a pesquisa envolverá um estudo de caso que consiste na investigação de um determinado fenômeno, no contexto de um grupo social. Será uma pesquisa de abordagem qualitativa, pois não recorrerá a elementos numéricos na exposição de seus resultados, em relação aos objetivos será descritiva, buscando descrever características de uma determinada população e/ou fenômeno e finalmente será bibliográfica, pois será elaborada por meio de materiais já existentes sobre o tema. No que diz respeito à coleta de dados junto aos participantes, serão aplicados dois questionários. O primeiro com perguntas sobre liderança e gestão escolar e o segundo questionário para a avaliação do produto educacional, que será uma cartilha. O tempo de resposta para ambos os questionários será de no máximo 30 (trinta) dias, sendo que os mesmos serão entregues de forma impressa e individualmente aos participantes da pesquisa, sendo posteriormente recolhidos pelo pesquisador.

### **Dos Riscos e Benefícios Envolvidos na Execução da Pesquisa:**

Toda pesquisa que envolve seres humanos tem riscos associados aos procedimentos. Neste caso, tratando-se da pesquisa em questão, podem ocorrer os seguintes riscos aos participantes:

Riscos de origem psicológica, intelectual ou emocional: • possibilidade de constrangimento ao responder alguma pergunta dos questionários; • desconforto; • vergonha; • cansaço ao responder as perguntas; • quebra de anonimato; • quebra de sigilo.

Avaliação da gradação dos Riscos da pesquisa: Embora, no tópico anterior, foram citadas várias possibilidades de riscos associados à realização da pesquisa, eles podem ser classificados como possuindo uma gradação mínima. Tendo em vista que a metodologia não procura empregar nenhuma técnica, que possa colaborar de maneira intencional para produzir algum tipo de modificação nas questões fisiológicas ou psicológicas dos participantes, nem intenciona invadir a privacidade dos mesmos em nenhum aspecto.

### **Medidas para minimizar os riscos e para proteção do participante da pesquisa:**

- é assegurado ao participante que o mesmo terá todas as condições para acompanhamento, bem como orientação, devendo comunicar ao pesquisador, caso manifeste algum tipo de desconforto ao responder alguma questão da pesquisa;
- não utilização de nenhuma imagem ou fotografia de qualquer tipo que possam identificar ou constranger os participantes;

- não serão realizadas nenhum tipo de gravação por meios eletrônicos das palavras dos participantes em qualquer momento ou fase da pesquisa;
- garantia de que não haverá identificação pessoal de nenhuma forma dos participantes da pesquisa no texto da dissertação;
- o tema, os objetivos, os riscos e benefícios do estudo serão explicados em linguagem simples e clara pelo pesquisador aos participantes no momento da abordagem inicial para a participação na pesquisa.

#### **Benefícios envolvidos na execução da pesquisa:**

- despertar o interesse dos participantes para conhecerem ainda mais a missão, a visão e os valores do IFF;
- contribuir para a melhoria da gestão escolar no âmbito da Educação Profissional e Tecnológica;
- verificar como a compreensão a respeito da liderança, associada à gestão escolar, poderá contribuir para a melhoria do ensino, na EPT e mais especificamente no *Campus Avançado Maricá*;
- permitir aos participantes a reflexão a respeito de aspectos importantes sobre a ocupação de cargos de gestão no IFFluminense de acordo com o Artigo 2º da Portaria nº 2 de 6 de janeiro de 2021 da Reitoria do IFF;
- colaborar com o crescimento organizacional do *Campus Avançado Maricá* produzindo um estudo a respeito de uma área temática, imprescindível para gestão e organização de uma instituição educacional;
- produção de uma pesquisa que possa colaborar com o desenvolvimento da Rede Federal Científica e Tecnológica, fomentando a prática da liderança para a eficiência da gestão;
- construção de respostas de maneira coletiva para a o benefício de toda a Rede Federal Científica e Tecnológica, visando a superação de obstáculos no processo de gestão escolar e institucional;

• fornecimento e síntese de informações, relacionadas à gestão escolar, que serão pertinentes, podendo ser adaptadas e utilizadas por diversos gestores em todo âmbito da Rede Federal. Fica garantido a você a plena liberdade de recusar-se a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase, desta pesquisa, sem nenhum tipo de penalização.

Garante-se também que haverá a manutenção do sigilo, bem como da privacidade dos participantes da pesquisa durante todas as etapas de realização desta pesquisa.

Ao participante da pesquisa também está garantido o acesso aos resultados da pesquisa a qualquer momento.

Fica garantido a você o direito à assistência integral e gratuita.

Fica garantido a você o direito ao ressarcimento de alguma eventual despesa decorrente de sua participação na pesquisa.

Você não terá nenhum custo ao participar desta pesquisa, além disso, como voluntário, não receberá nenhum valor em dinheiro por sua participação.

Ocorrendo solicitação por parte do participante, o mesmo poderá ter acesso ao registro do seu consentimento que foi assinado.

Informa-se também, que ao participante está garantido a indenização, tendo em vista os eventuais danos ou prejuízos decorrentes desta pesquisa.

Informa-se que os dados serão utilizados para a realização de relatórios internos e publicações científicas.

Assegura-se que as ações da pesquisa estão de acordo com as Resoluções do Conselho Nacional de Saúde nº 466/2012 e nº 510/2016, garantindo aos participantes, de pesquisa envolvendo seres humanos, todo o respeito e dignidade humana.

Você receberá uma via deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, assinado pelo pesquisador, contendo os contatos do pesquisador, bem como do Comitê de Ética em Pesquisa responsável pela aprovação do estudo. O Comitê de Ética em Pesquisa consiste num órgão que controla as questões éticas relativas às pesquisas em uma instituição, tendo como uma das principais funções a proteção dos participantes de qualquer tipo de problema. Este documento possui duas vias assinadas pelo pesquisador, sendo uma sua e a outra do pesquisador.

Instituição: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense – IFFluminense - Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica - ProfEPT	
Contatos do Pesquisador e Orientador	
Nome do Pesquisador: Antonio Carlos da Silva -Telefone: (22) 999166272 – E-mail: <a href="mailto:acscederj@gmail.com">acscederj@gmail.com</a> e <a href="mailto:antonio.silva@iff.edu.br">antonio.silva@iff.edu.br</a>	Nome do Orientador: Profº Dr. Severino Joaquim Correia Neto – E-mail: <a href="mailto:profnetoseverino@gmail.com">profnetoseverino@gmail.com</a>
Comitê de Ética em Pesquisa	
CEP-IFFLUMINENSE Endereço: Av. Souza Mota, 350 -Bloco G -3º. Pavimento - Parque Fundão Cidade: Campos dos Goytacazes/RJ - CEP (correios): 28060-010 – Telefone para Atendimento (22) 2737-5607 - Dias e horários de atendimento do CEP: segundas, terças e quintas das 13h às 19h e quartas e sextas das 8h às 14h - E-mail do CEP: <a href="mailto:cep@iff.edu.br">cep@iff.edu.br</a> .	

Assinatura do Pesquisador

Maricá, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2023.

Eu, \_\_\_\_\_, declaro que entendi os benefícios, os riscos e os objetivos da pesquisa, bem como os meus direitos como participante e concordo em participar da pesquisa.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do Participante

## Apêndice D – Produto Educacional



The cover features a dark blue background. At the top, there are two logos: 'PROFEPT' (Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica) and 'INSTITUTO FEDERAL Fluminense'. The central graphic shows a graduation cap with a tassel on the left, and a large, multi-colored arrow pointing to the right, with three smaller white arrows above it. The title 'LIDERANÇA NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA' is written in large, bold, white capital letters. Below the title, the subtitle 'A importância da liderança na gestão escolar no contexto da Educação Profissional e Tecnológica' is written in a smaller white font. Two horizontal dashed lines separate the subtitle from the author and orientation information. The author is 'Antonio Carlos da Silva' and the orientation is 'Dr. Severino Joaquim Correia Neto'. At the bottom center, there is a logo of a graduation cap over a stack of books, with the text 'Macaé/RJ' and '2024' below it.

**PROFEPT**  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA

**INSTITUTO  
FEDERAL**  
Fluminense

**LIDERANÇA**  
**NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL  
E TECNOLÓGICA**

A importância da liderança na gestão escolar  
no contexto da Educação Profissional e Tecnológica

-----

Autoria: **Antonio Carlos da Silva**  
Orientação: **Dr. Severino Joaquim Correia Neto**

-----

  
Macaé/RJ  
2024

Instituto Federal Fluminense  
Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação  
Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT)



#### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S586l Silva, Antonio Carlos da, 1971-  
Liderança na Educação Profissional e Tecnológica: a importância da liderança na gestão escolar no contexto da Educação Profissional e Tecnológica / Antonio Carlos da Silva, Severino Joaquim Correia Neto. — Macaé, RJ, 2024.  
21 f.: il. color.

Produto educacional proveniente da dissertação intitulada: liderança na educação profissional e tecnológica: uma análise da percepção dos gestores do *Campus* avançado Maricá do IFFLUMINENSE (Mestrado em Educação Profissional e Tecnológica). — Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense, Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica, Macaé, RJ, 2024.

Inclui referências.

1. Liderança. 2. Educação Profissional e Tecnológica. 3. Gestão escolar. I. Correia Neto, Severino Joaquim, 1964-, orient. II. Título.

CDD 371.2 (23. ed.)

Bibliotecário-Documentalista | Henrique Nogueires Neto | CRB-7/ 5677

#### Informações Editoriais:

Autor: Antonio Carlos da Silva  
Orientação e revisão final: Prof. Dr. Severino Joaquim Correia Neto  
Diagramação e layout: Luíza Fajardo  
Banco de imagens: Freepik  
Adaptação das ilustrações: Luíza Fajardo  
Revisão ortográfica: Cirlene Pereira dos Reis Almeida



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CD – Cargo de Direção

CEFET – Centro Federal de Educação Tecnológica

EPT – Educação Profissional e Tecnológica

FCC – Função Comissionada de Coordenação de Curso

FG – Função Gratificada

IFFluminense – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense

LDBEN – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

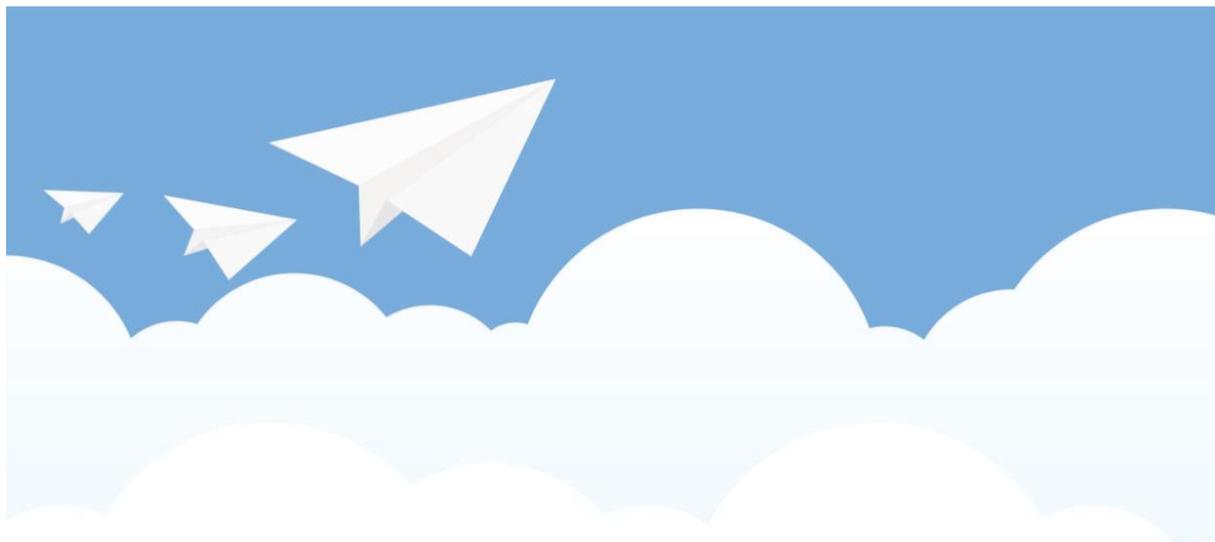
ProfEPT - Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica





## SUMÁRIO

1. Apresentação.....	6
2. A Educação Profissional e Tecnológica.....	7
3. O que é liderança?.....	9
4. Quais são os principais estilos de liderança.....	11
5. Conhecendo algumas formas de liderança.....	13
6. Diferenças entre liderança e gestão.....	15
7. Uma liderança bem-sucedida no contexto escolar da EPT.....	16
8. Alguns fatores identificados na realização da pesquisa.....	17
9. Algumas dicas práticas sobre liderança.....	18
10. Palavras finais.....	19
Referências.....	20



## 1 - APRESENTAÇÃO

Esta é a Cartilha Liderança na Educação Profissional e Tecnológica, é o produto educacional, resultante da pesquisa “Liderança na Educação Profissional e Tecnológica: Uma Análise da Percepção dos Gestores do *Campus* Avançado Maricá do IFFluminense”, realizada pelo mestrando Antonio Carlos da Silva, do Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT), sob orientação do Prof. Dr. Severino Joaquim Correia Neto.

O trabalho teve como objetivo geral: analisar que percepção possuem os servidores que ocupam cargos de gestão (CD, FG e FCC), no *Campus* Avançado Maricá do IFFluminense, a respeito do tema liderança, no contexto da Educação Profissional e Tecnológica (EPT). Nesse sentido, foram realizados estudos sobre os temas liderança e gestão escolar, no âmbito da EPT. Para alcançar o

objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: realizar uma revisão teórico-conceitual, visando apresentar uma definição para o tema liderança, definir o que é o modelo de gestão escolar no contexto da EPT, produzir uma cartilha orientadora para auxiliar os gestores da EPT sobre o significado e a importância da liderança.

A intenção do trabalho é contribuir institucionalmente para os servidores que atuam na gestão escolar da Educação Profissional Científica e Tecnológica, tornem-se líderes bem-sucedidos de forma a promover a melhoria na gestão escolar do *Campus* mencionado, tornando-a mais ágil e mais funcional. Além disso, espera-se, que a discussão sobre liderança e gestão escolar contribua para aperfeiçoar o ensino na EPT e, mais especificamente, no *Campus* Avançado Maricá do IFFluminense.



**Antonio Carlos da Silva**

Liderança na Educação Profissional e Tecnológica

A importância da liderança na gestão escolar no contexto da Educação Profissional e Tecnológica

6

## 2 - A EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA

A Educação Profissional e Tecnológica (EPT) é uma modalidade de educação prevista em Lei. Observe o que diz o Capítulo III da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDBEN 9.394, de 20 de dezembro de 1996):

Art. 39. A educação profissional e tecnológica, no cumprimento dos objetivos da educação nacional, integra-se aos diferentes níveis e modalidades de educação e às dimensões do trabalho, da ciência e da tecnologia.

§ 1º Os cursos de educação profissional e tecnológica poderão ser organizados por eixos tecnológicos, possibilitando a construção de diferentes itinerários formativos, observadas as normas do respectivo sistema e nível de ensino.

§ 2º A educação profissional e tecnológica abrangerá os seguintes cursos: I – de formação inicial e continuada ou qualificação profissional; II – de educação profissional técnica de nível médio; III – educação profissional tecnológica de graduação e pós-graduação.

§ 3º Os cursos de educação profissional tecnológica de graduação e pós-graduação organizar-se-ão, no que concerne a objetivos, características e duração, de acordo com as diretrizes curriculares nacionais estabelecidas pelo Conselho Nacional de Educação.

§ 4º As instituições de educação superior deverão dar transparência e estabelecer critérios e procedimentos objetivos para o aproveitamento das experiências e dos conhecimentos desenvolvidos na educação profissional técnica de nível médio, sempre que o curso desse nível e o de nível superior sejam de áreas afins, nos termos de regulamento.

Art. 40. A educação profissional será desenvolvida em articulação com o ensino regular ou por diferentes estratégias de educação continuada, em instituições especializadas ou no ambiente de trabalho.

Art. 41. O conhecimento adquirido na educação profissional e tecnológica, inclusive no trabalho, poderá ser objeto de avaliação, reconhecimento e certificação para prosseguimento ou conclusão de estudos.

Art. 42. As instituições de educação profissional e tecnológica, além dos seus cursos regulares, oferecerão cursos especiais, abertos à comunidade, condicionada a matrícula à capacidade de aproveitamento e não necessariamente ao nível de escolaridade (Brasil, 1996, cap. III, art. 39 – art. 42).



### IMPORTANTE

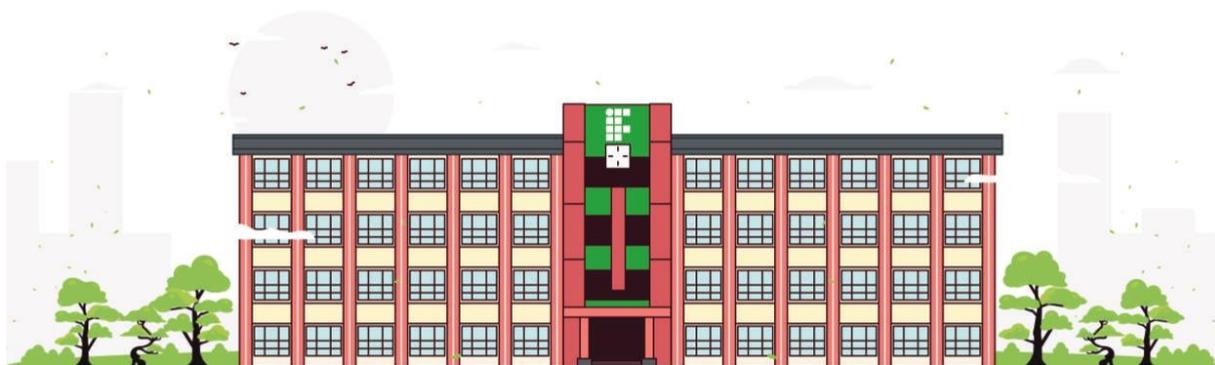
A Lei 11.741, de 16 de julho de 2008, alterou dispositivos Da Lei 9.394 (LDBEN), redimensionando, institucionalizando e integrando as ações da Educação Profissional e Técnica de Nível Médio, da Educação de Jovens e Adultos e da Educação Profissional e Tecnológica.

**Antonio Carlos da Silva**

Liderança na Educação Profissional e Tecnológica

A importância da liderança na gestão escolar no contexto da Educação Profissional e Tecnológica

7



Uma das instituições que oferecem cursos na EPT são os Institutos Federais. A Rede Federal é composta por diversas entidades de ensino, das quais fazem parte, os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, a Universidade Tecnológica Federal do Paraná, dois CEFETs: Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais e o Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca, no Rio de Janeiro. Também constam da Rede, as Escolas técnicas vinculadas (são unidades de ensino pertencentes à estrutura organizacional das Universidades

Federais) e o Colégio Pedro II, criado em 1837.

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia foram criados por meio da Lei 11.892 de 29 de dezembro de 2008 e devem contribuir diretamente para que o país possa alcançar melhores condições, quanto ao desenvolvimento, não somente na área educacional, mas também na área social e econômica. De acordo com a Lei retrocitada, no Art. 2º do texto legal, que dispõe sobre a criação dos Institutos, é possível verificar diversas prerrogativas das instituições integrantes da Rede Federal:

Art. 2º Os Institutos Federais são instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas, nos termos desta Lei.

§ 1º Para efeito da incidência das disposições que regem a regulação, avaliação e supervisão das instituições e dos cursos de educação superior, os Institutos Federais são equiparados às universidades federais.

§ 2º No âmbito de sua atuação, os Institutos Federais exercerão o papel de instituições acreditadoras e certificadoras de competências profissionais.

§ 3º Os Institutos Federais terão autonomia para criar e extinguir cursos, nos limites de sua área de atuação territorial, bem como para registrar diplomas dos cursos por eles oferecidos, mediante autorização do seu Conselho Superior, aplicando-se, no caso da oferta de cursos a distância, a legislação específica (Brasil, 2008, cap. I, art. 2º, par. 1º - 3º).

### 3 - O QUE É LIDERANÇA?

De acordo com Lück (2010), liderança é um conceito complexo que abrange vários comportamentos, além de atitudes e ações que objetivam influenciar as pessoas para a produção de resultados.

Como uma competência que pode e deve ser exercida, Vergara (2007) entende que a liderança envolve diversos elementos que se inter-relacionam, sendo, portanto, resultado de uma aprendizagem a ser desenvolvida continuamente:

Afinal, o que é liderança? De que ela é composta? [...] são apresentados três argumentos acerca desse tema. Primeiro, o de que liderança é a competência para exercer influência sobre indivíduos e grupos. Segundo, de que tal competência constitui um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, expresso em ações. E, terceiro, de que esses conhecimentos e habilidades resultam de aprendizagem contínua (Vergara, 2007, p. 61).

Para Lück (2010), a revisão de literatura permite identificar alguns elementos básicos, comuns na prática da liderança, independente do contexto, da situação ou da perspectiva. Para essa autora, é importante compreender que a liderança proporciona:

- Influência sobre as pessoas;
- Propósitos claros de orientação;
- Processos sociais dinâmicos (interação, participação);
- Valores educacionais elevados;
- Orientação para o desenvolvimento e aprendizagem contínua.

A história das Teorias a respeito da liderança permite verificar uma evolução em relação ao pensamento sobre o assunto.

No Quadro 1, é possível encontrar as informações sobre as Teorias de liderança:

Quadro 1 - Teorias de Liderança

Período	Pensamento	Tipo de Líder	Teoria
Décadas de 30/40 Século XX	Uma pessoa já nascia líder (tinha qualidades e atributos diferenciais).	Líder Nato	Teoria dos Traços
Décadas de 40/60 Século XX	Uma pessoa não nascia líder, ela poderia ser treinada para ser líder.	Líder Treinado	Teoria sobre os Estilos de Liderança
Décadas de 60/80 Século XX	O estilo de liderança depende do contexto e das situações.	Líder Ajustável	Teoria Situacional ou Contingencial de Liderança
A partir dos anos 80 Século XX	Abordagem centrada no carisma e nas capacidades transacionais e transformacionais do líder.	Líder Carismático Líder Transacional Líder Transformacional	Nova Liderança

Fonte: Adaptado de Bento; Ribeiro (2013, p. 13 – 16)

Embora, de acordo com Bento e Ribeiro (2013), não haja um conceito único para a palavra liderança, considerando os elementos que integram seu significado, é possível apresentar uma definição para o vocábulo:

Liderança é o fenômeno interpessoal de exercer influência, sob orientação colaborativa, por meio de um processo de comunicação, para o alcance de objetivos específicos participados, sendo ação contínua, universal e atemporal, estruturada no compartilhamento de uma visão de futuro e valores revalidados por um grupo (Calvosa; Ferreira, 2023, p. 234).

O Quadro 2 permite entender o significado da liderança, sob a perspectiva de alguns autores que estudam sobre o assunto:

**Quadro 2 - Entendendo o que é Liderança**

Liderança	Autores
Pode ser aprendida.	(Costa; Castanheira, 2015)
É competência para exercer influência; Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes; Resultado de uma aprendizagem contínua.	(Vergara, 2007)
É uma capacidade que pode ser desenvolvida; Não é inata, isto é, não nasce com o indivíduo; Pode ser desenvolvida no contexto das experiências em grupos sociais.	(Lück, 2010)
É um fenômeno interpessoal de exercer influência; Desenvolve-se por meio do processo de comunicação; Objetiva o alcance de objetivos específicos; É uma ação contínua, universal e atemporal; Envolve o compartilhamento de uma visão e de valores de um grupo;	(Calvosa; Ferreira, 2023)
Não resulta dos traços da personalidade; É um fenômeno que envolve pessoas que lutam por uma causa; É um processo que envolve líder e liderados.	(Lopes; Yamada; Queiroz, 2017)

Fonte: Elaborado para a pesquisa (adaptado de acordo com os autores citados)

Chiavenato (2008) afirma ser a liderança um fenômeno social a qual contém em seu significado diversos elementos imprescindíveis para o seu desenvolvimento:

- A liderança influencia as pessoas;
- A liderança acontece em uma determinada situação;
- A liderança é realizada pelo processo da comunicação humana;
- A liderança visa à consecução de um ou mais objetivos específicos.



Para esse mesmo autor, existem orientações importantes para o gestor como líder: “Para ser bem-sucedido como líder, o gestor deve saber lidar com aspectos relativos à motivação, à comunicação, às relações interpessoais, ao trabalho em equipe e à dinâmica do grupo” (Chiavenato, 2008, p. 131).



## 4 - QUAIS SÃO OS PRINCIPAIS ESTILOS DE LIDERANÇA?

Na Abordagem Comportamental da Liderança, conforme ressalta Chiavenato (2001), estudam-se as formas de comportamento do líder, considerando seu relacionamento com os liderados. Nesse caso, a perspectiva dos estilos de liderança está voltada para aquilo que o líder faz. Conforme Bergamini (1994):

O enfoque dos estilos de liderança aparece logo no início da década de 50. Nesse momento, um grande esforço de pesquisa foi mobilizado buscando saber como o bom líder deve agir. Essa segunda etapa da história da liderança inicia-se no pós-guerra, especialmente nos Estados Unidos. Nesse momento foram criados inúmeros instrumentos de análise do comportamento em liderança, representados principalmente pelos questionários (Bergamini, 1994, p. 104).

Considerando as muitas teorias comportamentais que estudaram o assunto da liderança, a que mais tem causado impacto, até os dias atuais, é a teoria dos três estilos de liderança, em consonância com Chiavenato (2014).

Por assim ser, na visão de Chiavenato (2001), o líder usará esses estilos de liderança, considerando a situação, as pessoas e, de acordo com a tarefa a ser realizada. O líder dará orientações, consultará seus subordinados antes de tomar decisões e sugerirá atividades para serem cumpridas.

No Quadro 3, podem ser verificadas as informações de forma sintetizada:

Quadro 3 - Os três estilos de liderança

Autocrática	Democrática	Liberal
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo;</li> <li>• O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tomam necessárias e de modo imprevisível para o grupo;</li> <li>• O líder determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho;</li> <li>• O líder é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder;</li> <li>• O grupo esboça as providências para atingir o alvo e é aconselhado pelo líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates;</li> <li>• A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho;</li> <li>• O líder procura ser um membro normal, do grupo em espírito. O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” nas críticas e elogios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima para a participação do líder;</li> <li>• A participação do líder é limitada, apresentado apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem;</li> <li>• A divisão das tarefas e as escolhas dos colegas ficam totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder;</li> <li>• O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de (Chiavenato, 2001, p. 162).



**Antonio Carlos da Silva**

Liderança na Educação Profissional e Tecnológica

A importância da liderança na gestão escolar no contexto da Educação Profissional e Tecnológica

**11**

Ao se estudar sobre os estilos de liderança, é importante compreender que existem outras abordagens apresentadas por diversos autores. Uma delas é conhecida como a liderança centrada na tarefa versus liderança centrada nas pessoas. Chiavenato (2008) ressalta ser possível verificar a existência de dois tipos de liderança:

• Liderança centrada na tarefa: estilo de liderança preocupado estritamente com a execução da tarefa e seus resultados;



• Liderança centrada nas pessoas: estilo preocupado com os aspectos humanos dos subordinados e que procura manter uma equipe de trabalho atuante, dentro de maior participação nas decisões.



No Quadro 4, é possível verificar as formas de comportamento dos líderes nos dois tipos de liderança.

**Quadro 4 – Diferenças entre liderança centrada nas tarefas e liderança centrada nas pessoas**

**Como se comporta um líder orientado para as tarefas**

- Planeja e define como o trabalho será feito;
- Atribui as responsabilidades pela tarefa;
- Define claramente os padrões de trabalho;
- Busca meios de completar a tarefa;
- Monitora os resultados do desempenho;
- Focaliza a produtividade e a qualidade;
- Preocupa-se com métodos de trabalho.

**Como se comporta um líder orientado para as pessoas**

- Atua como apoio e retaguarda para as pessoas;
- Procura ensinar e desenvolver as pessoas;
- Mostra os objetivos do trabalho para as pessoas;
- Desenvolve relações sociais com as pessoas;
- Mostra confiança nas pessoas;
- É sensível quanto às necessidades das pessoas;
- Respeita os sentimentos das pessoas.

Fonte: Adaptado de (Chiavenato, 2008, p. 133)

Finalmente, de acordo com Bento e Ribeiro (2013), os estilos de liderança podem ser utilizados de maneira alternada, levando-se em conta alguns fatores como, a motivação da equipe, o tamanho e a idade do grupo, entre outros elementos. Assim, uma liderança será eficaz, com melhores resultados, quando considerar três fatores importantes: o líder, os liderados e o contexto.



## 5 - CONHECENDO ALGUMAS FORMAS DE LIDERANÇA

No Quadro 5, procurou-se abordar, sob a perspectiva de determinados autores, alguns dos tipos de liderança que podem ser aplicados no ambiente da gestão escolar e, conseqüentemente, no contexto da EPT.

Quadro 5 – Algumas formas de liderança utilizadas na gestão escolar (continua)

Tipo de liderança	Resumo
Liderança Transformacional	Este modelo é considerado o mais adotado e testado dos modelos de liderança. Tem origem em investigações conduzidas em grande parte em contextos não escolares, mas foi bem-vindo na liderança escolar com vários, porém limitados, graus de teste e adaptação às peculiaridades do referido ambiente. A liderança transformacional propõe construir um interesse comum, unificado, entre os líderes e os liderados, por meio de um limitado número de práticas e comportamentos capazes de aumentar o comprometimento e o esforço em prol de objetivos organizacionais (Günther, 2017, p. 50).
Liderança Contingencial	Este modelo reconhece a diversidade dos contextos escolares e as vantagens de se adaptar estilos de liderança à situação, em vez de tentar adotar um modelo que sirva para tudo (Günther, 2017, p. 57).
Liderança Transacional	A liderança transacional focaliza muito mais as interações das pessoas e estilos de relacionamento mantidos por elas, como forma de promover a unidade da organização e melhores condições de realização de seus objetivos (Lück, 2010, p. 46).
Liderança Servidora	É a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando a atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum (Hunter, 2004, p. 25).
Liderança Moral	Esse modelo pressupõe que o foco da liderança deve estar nos valores e na ética dos próprios líderes (Günther, 2017, p. 52).
Liderança Gerencial	Nesse modelo, o líder deve realizar com competência as funções, tarefas e comportamentos para facilitar o trabalho do restante da organização (Günther, 2017, p. 53).
Liderança Interpessoal	A interpessoalidade é a característica que diferencia a liderança interpessoal das outras abordagens de liderança pelo fato de reconhecer que cada indivíduo é constituído por uma multiplicidade de “eus”, ou estados do ser, cuja manifestação depende do contexto. A natureza interpessoal da liderança implica em que o foco não é liderar organizações, mas, sim, liderar pessoas através de comunicação e interação interpessoal (Günther, 2017, p. 56).
Liderança Instrucional	Tem sido vista como um conjunto de comportamentos que o líder exhibe procurando criar altas expectativas e objetivos de desempenho elevados quer para professores, quer para alunos, tendo em conta a opção por uma ação estratégica na monitorização, apoio e avaliação do processo de ensino e de aprendizagem (Costa; Soares; Castanheira, 2012, p. 168).

Quadro 5 – Algumas formas de liderança utilizadas na gestão escolar (conclusão)

Liderança Compartilhada	Também indicada como liderança distribuída, situa-se no contexto das organizações de gestão democrática, em que a tomada de decisão é disseminada e compartilhada pelos participantes da comunidade escolar, e em que as pessoas têm liberdade e sentem-se à vontade para agir criativamente, a fim de promoverem a realização dos objetivos da organização (Lück, 2010, p. 48).
Coliderança	É, sobretudo, exercida entre os profissionais da equipe de gestão da escola, como, por exemplo, vice-diretores ou diretores auxiliares, coordenadores pedagógicos ou outros, conforme as definições adotadas para estes profissionais, nos diferentes sistemas de ensino (Lück, 2010, p. 49).
Liderança Educativa	É centrada na formação de organizações de aprendizagem e entendida como fundamental na orientação de organizações no sentido de seu estabelecimento como organizações que aprendem (Lück, 2010, p. 52).
Liderança Integradora ou Liderança Holística	Trata-se de outras adjetivações que nos ocorrem para o esforço de liderar pessoas, levando em consideração não apenas este ou aquele aspecto da realidade, mas o conjunto de todos eles, de forma integrativa, de modo a se ter um desenvolvimento ao mesmo tempo global e equilibrado, levando em consideração, por exemplo, as condições ambientais e contextuais, ou fatores individuais, os objetivos organizacionais, sua visão, missão e valores, os desafios apresentados na realização do trabalho educacional, etc (Lück, 2010, p. 53 – 54).
Liderança Pós-moderna	A liderança pós-moderna expande a área da liderança para uma perspectiva mais ampla do que tem sido adotada na história da liderança escolar. O líder educacional está disposto a considerar todas as opções, a fim de melhor servir aos alunos, sem considerar a experiência ou o passado, mas, sim, todas as possibilidades para o referido contexto naquele momento (Günther, 2017, p. 54).
Liderança Participativa	Esta forma de liderar parece ser adequada quando os funcionários são capazes de levar a cabo suas tarefas de forma independente e quando as tarefas são pouco estruturadas. A liderança participativa envolve, principalmente, o processo de tomada de decisão. Trata-se de uma noção atraente de liderança, sustentada por ideais democráticos (Günther, 2017, p. 59).

Fonte: Elaborado para a pesquisa com base nos autores citados



**Antonio Carlos da Silva**

Liderança na Educação Profissional e Tecnológica

A importância da liderança na gestão escolar no contexto da Educação Profissional e Tecnológica

**14**

## 6 - DIFERENÇAS ENTRE LIDERANÇA E GESTÃO

Autores como Bento e Ribeiro (2013), Pena (2013), Lück (2010), Costa e Castanheira (2015) discutem questões relacionadas às distinções entre liderança e gestão. Bento e Ribeiro (2013), sobre essa temática, questionam se um gestor não deverá ser um líder para melhor desempenhar suas funções, ou se um líder não terá que, de algum modo, desempenhar as funções de gestão.

Lück (2010) entende que o conceito de gestão não diverge do entendimento proposto para o conceito de liderança. Pelo contrário, segundo a autora, os conceitos de liderança e gestão se complementam, podendo de algum modo, confundirem-se, uma vez que apresentam vários elementos em comuns.

Nesse caso, Lück (2010) entende não poder fazer gestão sem liderança, pois o exercício de um dos elementos pressupõe o outro. Assim, para a autora, gestão e liderança não são sinônimas, mas sim termos que se inter-relacionam, resultando em certa sobreposição de papéis e significados. Para a estudiosa, a postura ideal é assumir uma posição equilibrada, valorizando as pessoas que estão organizadas de maneira coletiva para o alcance de objetivos.

De acordo com Pena (2013), na proporção que ocorreu um avanço nas investigações sobre liderança, houve um acréscimo de novas perspectivas. Desse modo, com a evolução dos estudos, a liderança passou das questões formalistas do cargo de chefia, para a incorporação de aspectos mais ligados às pessoas e a seus comportamentos, bem como ao ambiente de atuação dos indivíduos.

Costa e Castanheira (2015) entendem que, efetivamente, existem líderes no contexto escolar que não exercem função na gestão organizacional. De igual modo, há também inúmeros gestores escolares que se encontram absorvidos nas tarefas técnicas e administrativas, sendo afastados do efetivo exercício da liderança,

Nessa perspectiva, Costa e Castanheira (2015) afirmam que, embora do ponto de vista conceitual, pareça pertinente a distinção entre liderança e gestão, a melhor postura a ser adotada seria a conciliação entre gestão e liderança, tendo em vista que essa postura consistiria numa questão fundamental para que ocorresse a melhoria, assim como um desenvolvimento bem-sucedido das organizações.

No Quadro 6, podem ser verificadas algumas distinções entre liderança e gestão sob a perspectiva dos autores Bento e Ribeiro (2013).

Quadro 6 – Distinções entre liderança e gestão



Fonte: Adaptado de (Bento; Ribeiro, 2013, p. 19 - 20)

Em conclusão, Vergara (2007) informa a existência de pessoas que, mesmo ocupando cargos de chefia, não exercem liderança. Por outro lado, há outras pessoas que, embora não ocupem cargos de chefia, conseguem liderar com frequência. Assim, o melhor seria ter um chefe que fosse líder, ou seja, um gestor/líder.

## 7 - UMA LIDERANÇA BEM SUCEDIDA NO CONTEXTO ESCOLAR DA EPT

Como ser um líder bem sucedido na gestão escolar no contexto da Educação Profissional e Tecnológica?

Para uma liderança exitosa, Lück (2010) aponta algumas atitudes que devem ser desenvolvidas pela equipe de gestão da escola, uma vez que se constitui numa equipe de liderança.

O Quadro 7 apresenta atitudes que podem ser desenvolvidas pela equipe de liderança da escola, de acordo com Lück (2010):

### Quadro 7 - Atitudes para uma liderança bem sucedida na escola

#### Atitudes

- Promover e manter um elevado espírito de equipe, a partir de uma visão clara dos objetivos educacionais, missão, visão e valores da escola;
- Alargar os horizontes das pessoas que atuam na escola, a respeito de seu papel e das oportunidades de melhoria e desenvolvimento;
- Estabelecer uma orientação empreendedora e proativa na ação conjunta para a realização dos objetivos educacionais;
- Criar e manter cultura escolar favorável e propícia ao trabalho educacional, à formação dos alunos e sua aprendizagem;
- Motivar e inspirar as pessoas no seu envolvimento em processos socioeducacionais cada vez mais efetivos, no interior da escola e na sua relação com a comunidade;
- 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;
- Dinamizar um processo de comunicação e relacionamento interpessoal aberto, dialógico e reflexivo;
- Orientar, acompanhar e dar feedback ao trabalho dos professores na sala de aula, tendo como foco a aprendizagem.

Fonte: Adaptado de Lück (2010, p. 108 - 109)

É importante também citar que, de acordo com a Portaria nº 2, de 6 de janeiro de 2021, da Reitoria do Instituto Federal Fluminense, são estabelecidos os critérios, o perfil profissional, bem como os procedimentos gerais que precisam ser observados para o desempenho dos Cargos de Direção (CD), Função Gratificada (FG) e Função de Coordenação de Curso (FCC) no âmbito do IFFluminense.

A Portaria estabelece, em seu art. 2 que, para a ocupação de cargos e/ou funções no IFFluminense, é importante que o pretendente tenha capacidade de trabalhar em equipe; comprometimento e proatividade, versatilidade, boa comunicação e criatividade. Essas questões também são importantes para o exercício de uma boa liderança, por parte, daqueles que atuam na gestão escolar, no contexto da Educação Profissional e Tecnológica.

#### Antonio Carlos da Silva

Liderança na Educação Profissional e Tecnológica

A importância da liderança na gestão escolar no contexto da Educação Profissional e Tecnológica

## 8 - ALGUNS FATORES IDENTIFICADOS NA PESQUISA

Neste tópico, serão apresentados alguns fatores, identificados por meio da pesquisa sobre as contribuições da liderança para melhoria da gestão escolar, bem como para a melhoria do ensino na EPT.

Os participantes foram questionados sobre as contribuições da liderança para o aperfeiçoamento da gestão escolar. Seguem, abaixo, no Quadro 8, algumas das principais ideias extraídas das respostas dos gestores sobre o questionamento:

**Quadro 8 - Fatores identificados nas contribuições da liderança para a melhoria da gestão escolar**

**QUESTIONAMENTO**

**Contribuições da liderança para a melhoria da gestão escolar.**

**CONTRIBUIÇÕES**

- Busca e utilização de conhecimentos para compreensão da realidade.
- Construção de parâmetros de referência para a gestão.
- Determinação de parâmetros e ações para melhoria do fluxo das demandas.
- Promoção de ambiente saudável.
- Promoção de ações.
- Garantir a implantação da missão, visão e valores.
- Condução mais eficaz de pessoas na realização de atividades.
- Geração de propostas, conversão de forças, alinhamento de ações.

Fonte: Elaborado com base nas respostas do questionário de pesquisa 2023/2

Os participantes foram questionados sobre as contribuições da associação entre a liderança e a gestão escolar para o avanço do ensino na EPT e no *campus*. Abaixo, no Quadro 9, estão algumas das principais ideias extraídas das respostas dos gestores sobre o questionamento:

**Quadro 9 - Fatores identificados nas contribuições da associação entre liderança e gestão escolar para melhoria do ensino**

**CONTRIBUIÇÕES**

- Elaboração de documentos importantes para o *campus* como Organograma e Projeto Político - Pedagógico.
- Estímulo a ações compartilhadas de gestão.
- Tomada de decisões mais eficientes.
- Melhoria contínua da aprendizagem educacional através da melhoria contínua no ambiente organizacional.
- Solução de pendências.
- É chave para se ter um trabalho de sucesso.
- Ações com melhor planejamento, maior cooperação nas atividades propostas.
- Melhoria da comunicação entre setores, fim de isolamento entre setores, planejamento conjunto, melhor acompanhamento de processos.

**QUESTIONAMENTO**

**Contribuições da associação entre liderança e gestão escolar para a melhoria do ensino na EPT e no *Campus*.**

Fonte: Elaborado com base nas respostas do questionário de pesquisa 2023/2

**Antonio Carlos da Silva**

Liderança na Educação Profissional e Tecnológica

A importância da liderança na gestão escolar no contexto da Educação Profissional e Tecnológica

## 9 - ALGUMAS DICAS PRÁTICAS SOBRE LIDERANÇA

Neste tópico serão fornecidas algumas dicas práticas para uma boa liderança envolvendo a resolução de conflitos, as reuniões produtivas e a motivação da equipe.

### Como resolver conflitos no trabalho em equipe

1. Ouvir primeiro as pessoas envolvidas na questão para depois emitir opinião;
2. Concentrar a atenção no fato ocorrido, não agindo de maneira pessoal ou parcial;
3. Buscar solução para o problema;
4. Se necessário procurar ajuda externa de um especialista;
5. Respeitar e implementar as soluções encontradas pelo grupo.



### Como fazer reuniões produtivas

1. A reunião precisa ter um objetivo prático;
2. Divulgue a pauta da reunião anteriormente para conhecimento dos participantes;
3. Procurar o alinhamento dos participantes nas decisões a serem tomadas;
4. Permitir a participação de todos os envolvidos para a solução dos problemas;
5. Mantenha a organização, respeitando os horários de início, meio e fim.



### Como motivar a equipe de trabalho

1. Reconhecer o trabalho desenvolvido por cada membro da equipe;
2. Conhecer as habilidades individuais e direcionar as tarefas de acordo com a capacidade de cada indivíduo;
3. Conhecer as necessidades gerais e individuais dos membros da equipe, bem como o grau de satisfação dos mesmos;
4. Ouvir as opiniões e sugestões da equipe;
5. Comunicar-se da maneira correta com a equipe e dar feedback.



**Antonio Carlos da Silva**

Liderança na Educação Profissional e Tecnológica

A importância da liderança na gestão escolar no contexto da Educação Profissional e Tecnológica

## 10 - PALAVRAS FINAIS

Nesta cartilha foram apresentadas algumas informações sobre Liderança, Gestão Escolar e a Educação Profissional e Tecnológica (EPT). Esperamos que o material possa ajudar você, prezado leitor (a), a desempenhar sua função na gestão escolar com primazia, tornando-se um gestor (a)/líder, que busque desenvolver habilidades de liderança, contribuindo, desse modo, para o aprimoramento contínuo, tanto no que se refere ao processo administrativo, como para o avanço da gestão escolar no contexto dos *Campi* do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense.

Gestão e liderança são dois fatores fundamentais para o sucesso de qualquer organização, incluindo as organizações educativas. Nesse sentido, desejamos que como um (a) ocupante de um cargo de gestão, você possa estar motivado (a) para realizar um trabalho de excelência no contexto da EPT.



**Antonio Carlos da Silva**

Liderança na Educação Profissional e Tecnológica

A importância da liderança na gestão escolar no contexto da Educação Profissional e Tecnológica

19

## REFERÊNCIAS

BENTO, António; RIBEIRO, Maria Isabel. **A liderança escolar a três dimensões: diretores, professores e alunos**. Bragança: Ideias em prática, 2013. Disponível em: <https://bibliotecadigital.ipb.pt/handle/10198/9560>. Acesso em: 30 ago. 2023.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: a administração do sentido. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 34, n. 3, p. 102–114, 1994. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/38274>. Acesso em: 1 set. 2023.

BRASIL. **Lei Nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm). Acesso em: 23 out. 2023.

BRASIL. **Lei Nº 11.741, de 16 de julho de 2008**. Altera dispositivos da Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, para redimensionar, institucionalizar e integrar as ações da educação profissional técnica de nível médio, da educação de jovens e adultos e da educação profissional e tecnológica. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/111741.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111741.htm). Acesso em: 23 out. 2023.

BRASIL. **Lei Nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008**. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. 2008. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm). Acesso em: 23 out. 2023.

CALVOSA, Marcello Vinicius Doria; FERREIRA, Marcos. Liderança: representações sociais e modelos mentais dos séculos XX e XXI. **REAd. Revista Eletrônica de Administração** (Porto Alegre), v. 29, p. 224-260, 2023. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/125771>. Acesso em: 23 out. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. v. 1. 6 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.



CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9. ed. Barueri/SP: Manole, 2014.

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**, [S. l.], v. 31, n. 1, p. 13–44, 2015. DOI: 10.21573/vol31n12015.58912. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/58912>. Acesso em: 30 ago. 2023.

COSTA, Jorge Adelino; SOARES, Sandra Cristina; CASTANHEIRA, Patrícia. Liderança escolar, projeto e trabalho em equipa: explorando cruzamentos conceituais. **Cadernos de pesquisa: pensamento educacional**, v. 7, n. 17, p. 164-178, 2012. Disponível em: <https://interin.utp.br/index.php/a/issue/view/83>. Acesso em: 5 set.2023.

GÜNTHER, Helen Fischer. **Práticas de liderança na escola pública: um estudo comparativo**. 2017. 233 f. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/180887>. Acesso em 16 ago. 2023.

INSTITUTO FEDERAL FLUMINENSE. **Portaria nº 2, de 6 de janeiro de 2021**. Disponível em: <http://cdd.iff.edu.br/documentos/portarias/reitoria/gabinete/2021/janeiro/portaria-1>. Acesso em: 17 out. 2023.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. 17ª edição. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

LOPES, Michele da Rosa; YAMADA, Jaqueline; QUEIROZ, André Felipe. Liderança em Tecnologia da Informação. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 21, n. 34, p. 84-90, 2017. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/352460927\\_Lideranca\\_em\\_Tecnologia\\_da\\_Informacao\\_Leadership\\_in\\_Information\\_Technology](https://www.researchgate.net/publication/352460927_Lideranca_em_Tecnologia_da_Informacao_Leadership_in_Information_Technology). Acesso em: 23 out. 2023.

LÜCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. Petrópolis/RJ: Vozes, 2010. (Série cadernos de Gestão; Vol. IV).

PENA, Anderson Córdova. **Um Conceito para a liderança escolar: estudo realizado com diretores de escolas da rede pública estadual de Minas Gerais**. 2013. 185p. 2013. Tese de Doutorado. Tese (Doutorado)–Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/2426>. Acesso em: 30 ago. 2023.

VERGARA, Sylvia Constant. A liderança aprendida. **FGV Executivo**, v. 6, n. 1, p.61-65, jan./fev., 2007. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/article/view/34329>. Acesso em: 23 out. 2023.



**Antonio Carlos da Silva**

Liderança na Educação Profissional e Tecnológica

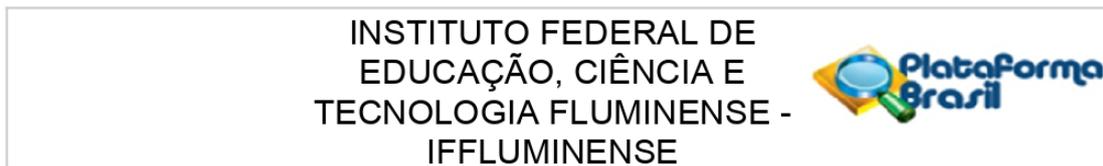
A importância da liderança na gestão escolar no contexto da Educação Profissional e Tecnológica

**21**



## ANEXOS

### Anexo A – Parecer Consubstanciado do Cep



#### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

##### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** Liderança na Educação Profissional e Tecnológica: Uma análise da percepção dos gestores do campus Avançado Maricá do IFFluminense.

**Pesquisador:** ANTONIO CARLOS DA SILVA

**Área Temática:**

**Versão:** 3

**CAAE:** 69216823.4.0000.0298

**Instituição Proponente:** INSTITUTO FEDERAL DE EDUCACAO, CIENCIA E TECNOLOGIA

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

##### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 6.335.615

##### Apresentação do Projeto:

A pesquisa é um projeto apresentado ao Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica do IFFluminense e apresenta a seguinte questão de pesquisa: “Qual é a percepção que os gestores da Educação Profissional e Tecnológica (EPT), do Campus Avançado Maricá do IFFluminense, têm a respeito do tema liderança?” De acordo com o autor a pesquisa busca investigar “a importância da liderança para os servidores, que atuam como gestores, no contexto da Educação Profissional e Tecnológica (EPT)”.

O pesquisador classifica a pesquisa como sendo de abordagem qualitativa, do tipo descritiva com procedimentos que envolvem uma pesquisa bibliográfica e que se utiliza da estratégia de estudo de caso.

De acordo com o pesquisador a pesquisa será desenvolvida no IFFluminense Campus avançado Maricá e será realizada com os servidores que ocupam funções de coordenação de curso, funções gratificadas e cargos de direção, totalizando 14 (quatorze) participantes.

O autor destaca que o que se pretende “[...] desenvolver a referida pesquisa, no contexto da Educação Profissional e Tecnológica, averiguando em um Campus, de um Instituto Federal, as

**Endereço:** Campos Guarus - Av. Souza Mota, 350 - Bloco G 3º - Pavimento - Parque Fundão  
**Bairro:** Parque Fundão **CEP:** 28.060-010  
**UF:** RJ **Município:** CAMPOS DOS GOYTACAZES  
**Telefone:** (22)2737-5607 **Fax:** (22)99893-6281 **E-mail:** cep@iffl.edu.br

INSTITUTO FEDERAL DE  
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E  
TECNOLOGIA FLUMINENSE -  
IFFLUMINENSE



Continuação do Parecer: 6.335.615

questões pertinentes à liderança, bem como ela se desenvolve em um contexto educacional da Rede Federal de Ensino.”

O pesquisador argumenta que “[...] é importante que se compreenda que todo servidor público federal, que ocupa uma função de gestão, está envolvido em uma atividade, que exigirá dele em diversos momentos um posicionamento de liderança. Para tanto, torna-se necessário que este servidor(a) tenha ciência desta questão e esteja devidamente consciente, bem como preparado para desempenhar sua função com excelência.”

No projeto detalhado o autor relata que a pesquisa “[...]estará pautada na motivação de cunho pessoal e na justificativa social. A motivação pessoal está relacionada com as questões pessoais que envolvem este pesquisador, o qual atua como administrador no lócus escolhido para a realização da pesquisa, que consiste em um Campus do IFFluminense, situado na cidade de Maricá, no Estado do Rio de Janeiro. Preliminarmente, é importante mencionar que o pesquisador possui formação em Administração, que é uma área extremamente técnica, para a qual a liderança é um assunto pertinente.”

No que se refere à parte social, o autor destaca que “A justificativa social para esta proposta de pesquisa, reside no fato de que, a liderança consiste num assunto fundamental para as organizações sociais, bem como para a própria sociedade, como um todo, sendo portanto, um assunto que está presente em todas as esferas da vida humana. Por assim ser, na sociedade globalizada, na qual estamos inseridos, torna-se necessário investigar qual é a função do líder, no que diz respeito ao relacionamento com seus colaboradores, isto é, das pessoas que estão sob sua gestão. Neste sentido, surge uma necessidade específica de identificar as características, que podem ser desenvolvidas pelo gestor escolar, enquanto líder, no sentido de influenciar positivamente sua equipe de trabalho, objetivando os bons resultados, sobretudo no contexto organizacional.”

O autor diz ainda que espera que a pesquisa possa “[...] contribuir no sentido de ampliar a compreensão sobre a complexa relação existente entre o papel do gestor enquanto líder, visando a melhoria na gestão escolar, assim como na melhoria do ensino na EPT, sobretudo no Campus Avançado Maricá do IFFluminense.”

**Endereço:** Campos Guarus - Av. Souza Mota, 350 - Bloco G 3º - Pavimento - Parque Fundão  
**Bairro:** Parque Fundão **CEP:** 28.060-010  
**UF:** RJ **Município:** CAMPOS DOS GOYTACAZES  
**Telefone:** (22)2737-5607 **Fax:** (22)99893-6281 **E-mail:** cep@iff.edu.br

**INSTITUTO FEDERAL DE  
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E  
TECNOLOGIA FLUMINENSE -  
IFFLUMINENSE**



Continuação do Parecer: 6.335.615

Segundo o pesquisador: “Em relação ao procedimento de coleta de dados, intenciona-se a aplicação de dois questionários contendo questões fechadas e abertas para serem respondidas pelo público-alvo do estudo.

De acordo com o autor “O primeiro questionário será entregue de forma impressa aos participantes juntamente com o TCLE (também na forma impressa para assinatura e recolhimento). A forma de abordagem, portanto, será feita presencialmente no campus, de forma individual, sendo tomado os devidos cuidados para a preservação da privacidade dos participantes, assim como fornecendo as informações pertinentes e prestado esclarecimentos sobre o TCLE e os procedimentos da pesquisa. O tempo para resposta, tanto para o primeiro como para o segundo questionário, será de no máximo 30 (trinta) dias.”

O pesquisador esclarece, ainda, que “Após a elaboração do produto educacional, os participantes serão convidados novamente para responderem a um segundo questionário, visando a avaliação do produto educacional. Este instrumento de pesquisa também será entregue presencialmente no campus, sendo a abordagem individual, mantendo-se a privacidade, esclarecendo-se as dúvidas quando necessário. O produto educacional e o segundo questionário serão entregues de forma impressa aos participantes sem nenhum custo para os mesmos, sendo a responsabilidade do pesquisador arcar com as despesas de impressão tanto do produto educacional como dos questionários.”

O autor explica que “Na realização das análises das questões abertas do primeiro questionário, pretende-se utilizar o procedimento denominado de “Análise de Conteúdo”, o qual foi proposto por Bardin (2016).” E que “De maneira sintetizada, a análise de conteúdo pode ser resumidamente exposta conforme Bardin (2016) em três etapas, que passam a ser identificadas como sendo a Pré- análise, Exploração do material e o Tratamento dos resultados obtidos e interpretação.”, sendo a primeira etapa a de escolha do material a ser analisado, a segunda etapa a de codificação e categorização do material e a fase final, se dá a análise dos dados e interpretação dos resultados, por meio de inferência.

Ao final, o autor diz que espera que o estudo possa contribuir para [...] verificar como se dá a compreensão dos servidores gestores em relação à liderança, com o objetivo de promover a melhoria na gestão escolar, no âmbito de um Campus de um instituto federal, tornando, assim a

**Endereço:** Campos Guarus - Av. Souza Mota, 350 - Bloco G 3º - Pavimento - Parque Fundão  
**Bairro:** Parque Fundão **CEP:** 28.060-010  
**UF:** RJ **Município:** CAMPOS DOS GOYTACAZES  
**Telefone:** (22)2737-5607 **Fax:** (22)99893-6281 **E-mail:** cep@iff.edu.br

**INSTITUTO FEDERAL DE  
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E  
TECNOLOGIA FLUMINENSE -  
IFFLUMINENSE**



Continuação do Parecer: 6.335.615

gestão escolar mais ágil e mais funcional. Além disso, espera-se que a discussão sobre liderança e gestão escolar possa, contribuir para melhorar o ensino na EPT e mais especificamente no Instituto Federal Fluminense, Campus Avançado Maricá.”

**Objetivo da Pesquisa:**

No Projeto Detalhado o autor propõe como objetivo geral: “Analisar a percepção que os gestores da Educação Profissional e Tecnológica, do Campus Avançado Maricá do IFFluminense, possuem a respeito da liderança”.

São traçados também os seguintes objetivos específicos: “Realizar uma revisão teórica conceitual, visando apresentar uma definição para o tema liderança; Definir o que é o modelo de gestão escolar no âmbito da EPT; Desenvolver um produto educacional, em forma de uma cartilha orientadora, para auxiliar os gestores, da EPT, sobre o significado e a importância da liderança.”

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

O autor aponta riscos e benefícios da pesquisa e cita as medidas para prevenir ou minimizar os riscos de forma satisfatória.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

A pesquisa traz um tema relevante, visto que ao “analisar a percepção que os gestores da Educação Profissional e Tecnológica, do campus Avançado Maricá do IFFluminense, possuem a respeito da liderança” traz uma reflexão sobre as práticas adotadas nas funções desempenhadas pelos mesmos, além de ser um modelo replicável em outros Institutos Federais e/ou escolas.

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Folha de rosto devidamente preenchida e assinada. O TCLE apresentado está adequado. Cronograma e orçamento adequados ao desenvolvimento da pesquisa. Declaração informando o compromisso do pesquisador em anexar os resultados na Plataforma Brasil apresentada corretamente. O pesquisador informa compromisso explícito de que a pesquisa somente será iniciada após a aprovação pelo Sistema CEP-CONEP. Apresentada a declaração de anuência da instituição na qual a pesquisa será aplicada.

**Recomendações:**

Recomenda-se que na parte “Fica garantido a você o direito à assistência integral e gratuita, caso

**Endereço:** Campos Guarus - Av. Souza Mota, 350 - Bloco G 3º - Pavimento - Parque Fundão  
**Bairro:** Parque Fundão **CEP:** 28.060-010  
**UF:** RJ **Município:** CAMPOS DOS GOYTACAZES  
**Telefone:** (22)2737-5607 **Fax:** (22)99893-6281 **E-mail:** cep@iffl.edu.br

**INSTITUTO FEDERAL DE  
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E  
TECNOLOGIA FLUMINENSE -  
IFFLUMINENSE**



Continuação do Parecer: 6.335.615

necessite, devido a alguma consequência da sua participação na pesquisa” seja suprimido o trecho “caso necessite, devido a alguma consequência da sua participação na pesquisa”.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Considerando as pendências apontadas no parecer Nº 6.258.774, emitido em 24 de agosto de 2023, verificou-se que o pesquisador atendeu satisfatoriamente ao solicitado.

Assim, diante do exposto, o colegiado do CEP-IFFluminense avalia o projeto como APROVADO.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

Destaca-se a importância do envio, por meio de notificações, dos relatórios parciais e do relatório final, como determina a Resolução CNS Nº 466/2012 em seu item XI, bem como a comunicação de eventos adversos com os participantes da pesquisa. Alterações no projeto, como no cronograma, por exemplo, devem ser comunicadas por meio de emenda ao CEP, conforme orienta o manual do pesquisador (página 67). Ressalta-se, ainda, que "modificações substanciais no desenho do estudo, nas hipóteses, na metodologia e nos objetivos primários não podem ser consideradas emendas, devendo o pesquisador responsável submeter novo protocolo de pesquisa para ser analisado pelo Sistema CEP-CONEP." Além disso, informamos que pesquisas com etapa(s) em ambiente virtual (questionários on-line, por exemplo), devem observar o exposto na Carta Circular Nº 1 de 2021/CONEP/SECNS/MS.

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Recurso do Parecer	recurso.pdf	30/08/2023 04:56:07		Aceito
Cronograma	Cronograma_assinado.pdf	30/08/2023 04:55:08	ANTONIO CARLOS DA SILVA	Aceito
Outros	Recurso_assinado.pdf	30/08/2023 04:52:39	ANTONIO CARLOS DA SILVA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_assinado.pdf	30/08/2023 04:49:32	ANTONIO CARLOS DA SILVA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto.pdf	30/08/2023 04:49:05	ANTONIO CARLOS DA SILVA	Aceito

**Endereço:** Campos Guarus - Av. Souza Mota, 350 - Bloco G 3º - Pavimento - Parque Fundão  
**Bairro:** Parque Fundão **CEP:** 28.060-010  
**UF:** RJ **Município:** CAMPOS DOS GOYTACAZES  
**Telefone:** (22)2737-5607 **Fax:** (22)99893-6281 **E-mail:** cep@iffl.edu.br

**INSTITUTO FEDERAL DE  
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E  
TECNOLOGIA FLUMINENSE -  
IFFLUMINENSE**



Continuação do Parecer: 6.335.615

Outros	Anuência.pdf	30/08/2023 04:48:13	ANTONIO CARLOS DA SILVA	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Infraestrutura.pdf	30/08/2023 04:47:11	ANTONIO CARLOS DA SILVA	Aceito
Orçamento	Orçamento_assinado.pdf	30/08/2023 04:46:13	ANTONIO CARLOS DA SILVA	Aceito
Recurso do Parecer	recurso.pdf	06/06/2023 15:02:37		Aceito
Recurso Anexado pelo Pesquisador	Recurso_anexado_pelo_pesquisador.pdf	06/06/2023 14:57:56	ANTONIO CARLOS DA SILVA	Aceito
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_P ROJETO_2126469.pdf	27/04/2023 08:35:48		Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto.pdf	27/04/2023 08:17:35	ANTONIO CARLOS DA SILVA	Aceito
Cronograma	cronograma.pdf	27/04/2023 08:13:14	ANTONIO CARLOS DA SILVA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	27/04/2023 08:12:52	ANTONIO CARLOS DA SILVA	Aceito
Outros	Ques.pdf	26/04/2023 17:32:39	ANTONIO CARLOS DA SILVA	Aceito
Folha de Rosto	folha_de_rosto.pdf	25/04/2023 08:09:56	ANTONIO CARLOS DA SILVA	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	TERMO.pdf	25/04/2023 07:35:35	ANTONIO CARLOS DA SILVA	Aceito
Declaração de Pesquisadores	Decla.pdf	21/04/2023 04:38:31	ANTONIO CARLOS DA SILVA	Aceito
Orçamento	OR.pdf	21/04/2023 04:31:14	ANTONIO CARLOS DA SILVA	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

**Endereço:** Campos Guarus - Av. Souza Mota, 350 - Bloco G 3º - Pavimento - Parque Fundão  
**Bairro:** Parque Fundão **CEP:** 28.060-010  
**UF:** RJ **Município:** CAMPOS DOS GOYTACAZES  
**Telefone:** (22)2737-5607 **Fax:** (22)99893-6281 **E-mail:** cep@iffl.edu.br

INSTITUTO FEDERAL DE  
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E  
TECNOLOGIA FLUMINENSE -  
IFFLUMINENSE



Continuação do Parecer: 6.335.615

CAMPOS DOS GOYTACAZES, 29 de Setembro de 2023

---

Assinado por:  
**DEBORAH ALVES HORTA**  
(Coordenador(a))

**Endereço:** Campos Guarus - Av. Souza Mota, 350 - Bloco G 3º - Pavimento - Parque Fundão  
**Bairro:** Parque Fundão **CEP:** 28.060-010  
**UF:** RJ **Município:** CAMPOS DOS GOYTACAZES  
**Telefone:** (22)2737-5607 **Fax:** (22)99893-6281 **E-mail:** cep@iffl.edu.br

## Anexo B – Declaração de Revisão Ortográfica

### DECLARAÇÃO

Declaro para os devidos que a dissertação intitulada LIDERANÇA NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA: UMA ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS GESTORES DO CAMPUS AVANÇADO MARICÁ DO IFFLUMINENSE do aluno ANTONIO CARLOS DA SILVA foi revisada ortograficamente, estando de acordo com as normas de escrita que regem a gramática da língua portuguesa do Brasil.

Valparaíso de Goiás, 31 de janeiro de 2024



---

Profa Cirlene Pereira dos Reis Almeida  
(Mestre em Linguística/Doutora em Educação)  
(Revisora)