



Poços de Caldas

6º Congresso Nacional de Educação

29 e 30 de Jun 2022 | On-line

DESENVOLVENDO LÍDERES PARA A PRÁTICA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO BÁSICA

Eixo Temático: Formação inicial continuada e valorização dos profissionais de Educação

Forma de Apresentação: **RESULTADO DE PESQUISA**

Eliezer Corrêa Bernal¹
Letícia Rodrigues da Fonseca²

RESUMO

Este estudo discorre sobre a importância das qualificações profissionais voltadas para o desenvolvimento de líderes para se promover a gestão democrática na Educação Básica, prevista na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Por meio de uma revisão bibliográfica, apresenta-se os conceitos de Liderança Transformacional aliada à visão de dominação pós-heroica como relevantes à formação complementar de gestores e professores. O trabalho finaliza com a expectativa de implementação futura de um curso de qualificação profissional para o desenvolvimento de líderes para a Educação Básica.

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

INTRODUÇÃO

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

Sobre esse assunto, Lück (2014) afirma que a gestão escolar apresenta uma lacuna quanto às ações formativas para a formação de líderes e propõe que sejam feitas reflexões a fim de se desenvolver competências para o exercício da liderança e beneficiar gestores e professores na gestão administrativa e na docência escolar. Segundo Gill (1983), as habilidades essenciais que envolvem a liderança podem ser aprendidas e desenvolvidas pela educação e prática. Dessa forma, está claro que um líder não nasce pronto, mas

¹ Mestrando em Gestão Planejamento e Ensino. Centro Universitário Vale do Rio Verde. Três Corações/MG

² Professora do Programa de Mestrado Profissional Gestão, Planejamento e Ensino. Centro Universitário Vale do Rio Verde. Três Corações/MG



Poços de Caldas

6º Congresso Nacional de Educação

29 e 30 de Jun 2022 | On-line

carrega consigo traços de liderança que são passíveis de desenvolvimento em um estilo desejado por meio de qualificação.

Neste sentido, este estudo tem como objetivo principal discorrer sobre a importância das qualificações profissionais voltadas para o desenvolvimento de líderes para se promover a gestão democrática na Educação Básica.

MATERIAL E MÉTODOS.

No intuito de encontrar um estilo de liderança compatível com a gestão democrática indicada na LDB/96, este estudo buscou os conceitos mais atuais, por meio de pesquisa bibliográfica que, segundo Gil (2002), tenta esclarecer e apontar soluções à um problema por meio de conceitos teóricos disponíveis em livros, revistas, artigos científicos e estudos com resultados sobre o assunto investigado.

Dessa forma, foi apresentado o conceito evolutivo das teorias de liderança como contra-argumento ao entendimento comum da existência de um padrão estático e, assim, responder a exigência do século XXI. Posteriormente, abordou-se a importância do exercício da liderança na ambiência da escola, com a apresentação dos conceitos basilares da liderança transformacional, definida como adaptável às diversas situações que exigem mudanças na gestão administrativa e docência escolar.

Por fim, o ponto de inflexão com a adesão da visão de dominação pós-heroica que desaconselha a influência unidirecional, de cima para baixo, com mais aderência à natureza relacional e coletiva, pela interação necessária entre todos os envolvidos a fim de alcançar a gestão democrática em suas decisões.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este estudo considera a problemática da implementação da gestão democrática exigida pela LDB e PNE a ser adotada pelas escolas públicas brasileiras e que, na prática, requer um estilo de liderança mais compatível com as cobranças hodiernas.

Sabidamente, a complexidade do sistema organizacional definiu o padrão dos líderes e as teorias sobre os estilos de liderança empregados naquele período. Pedruzzi Júnior *et al.* (2016) apresentaram um recorte da evolução das principais proposições teórica, desde a Teoria dos Traços de Personalidade, no início do século XX, passando pela Comportamental (1955), Transacional (1978), Situacional (1986) e a Transformacional (1990). Portanto, a evolução das teorias de liderança acompanhou as realidades das organizações no cenário do mundo dos negócios.

Igualmente, o contexto atual sugere a necessidade de uma liderança que não exclua os conceitos anteriores, mas que agregue a nova concepção participativa. O autor da área de liderança que defende a abordagem transformacional, afirma que: "A Liderança transformacional ocorre quando uma ou mais pessoas se envolvem umas com as outras, de tal maneira que os líderes e seguidores motivam uns aos outros a níveis mais elevados de motivação e moralidade" (BURNS, 1978, p. 27).

Bass e Avolio (1993) distinguem os líderes transformacionais em quatro componentes ou características, denominados como os "4Is" da liderança transformacional, sendo: influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada.



Poços de Caldas

6º Congresso Nacional de Educação

29 e 30 de Jun 2022 | On-line

Oliveira *et al.*, (2019, p.74) afirmam que “o gestor ou a gestora transformacional é o indicado ou a indicada a ocupar o cargo de gestão na escola, a quem cabe a tarefa de transformar o ambiente escolar em um espaço formador de líderes e de liderar de forma participativa.”

Segundo Kalkan (2020, p.11) “[...] a cultura escolar é um fator muito importante que determina a percepção da escola e os padrões de comportamento de todos os parceiros, principalmente professores e alunos, nos quais entra em cena o estilo de liderança compartilhada.”

Considerando o período de pandemia da COVID-19, Nguyen; (2021, p.162) afirma que: “durante as crises organizacionais, a liderança transformacional desempenha um papel crucial em ajudar as organizações a superar dificuldades e desafios.”

Está claro nas definições supracitadas que a Liderança Transformacional coaduna com a dinâmica da gestão escolar do século XXI, porque carrega características utilíssimas para impor as mudanças identificadas para o bem comum. No entanto, esse estilo enfatiza a natureza, tradicionalmente exercida, hierarquizada, de cima para baixo, centrada em atributos individuais da visão fabril, carecendo de um enfoque que reconheça o mundo interconectado com exigência da concepção de natureza relacional, coletiva e participativa da liderança.

Neste contexto, Sobral e Furtado (2019, p. 210-211) tratam da prática da liderança mais atualizada, que está sob um novo paradigma, a visão “pós-heroica”, focada no inter-relacionamento, que sobeja em conceitos favoráveis à colaboração entre as pessoas, de forma horizontal e não centrada em um indivíduo.

Não por acaso, chamamos de ponto de inflexão, haja vista a necessidade de romper com o paradigma tradicional e assumir a visão de dominação pós-heroica que oferece três perspectivas para sua implementação: “i. A Liderança como um processo relacional. [...] ii. A Liderança como um processo focado no outro. [...] iii. A Liderança como um processo coletivo.”

Ao contrário do que possa parecer, não se pretende romper com as teorias e estilos de liderança diversos, mas assumir a liderança transformacional como mentora das mudanças organizacionais e que ocasionará melhorias no ambiente relacional, além de agregar a visão pós-heroica que trará a efetividade no âmbito da decisão coletiva, necessária à gestão democrática.

CONCLUSÕES

Por meio deste estudo, acredita-se que foi possível apresentar a Liderança Transformacional como estilo que contempla a dinâmica escolar ao responder às necessidades de mudança das Instituições de Ensino e a visão de dominação pós-heroica como um processo coletivo, com menor foco em qualidades individuais, centrada no inter-relacionamento e influência mútua. Desse modo, espera-se responder satisfatoriamente às exigências de implementação da gestão democrática no ensino público, conforme exigência da LDB/96.

Posteriormente, os apontamentos aqui sugeridos, subsidiarão o desenvolvimento de um curso de qualificação profissional para a formação de líderes na Educação Básica como parte complementar de uma pesquisa de Mestrado Profissional da área de Ensino e que contará com guia de estudos prático e dinâmico que considere a realidade do contexto das escolas públicas.



Poços de Caldas

6º Congresso Nacional de Educação

29 e 30 de Jun 2022 | On-line

REFERÊNCIAS

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

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

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

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

GIL, A. C. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 4º. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

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

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

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

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

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

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