

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO**

**Ícaro Rodrigo Esposito**

**METAESTUDO SOBRE LIDERANÇAS ESCOLARES NO BRASIL NA  
PERSPECTIVA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA DE 2018 A 2022**

**SÃO CARLOS - SP  
2023**

**Ícaro Rodrigo Esposito**

**METAESTUDO SOBRE LIDERANÇAS ESCOLARES NO BRASIL NA  
PERSPECTIVA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA DE 2018 A 2022**

**Dissertação de Mestrado Acadêmico apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em Educação da  
Universidade Federal de São Carlos.**

**Orientadora:** Profa. Dra. Renata Maria Moschen  
Nascente.

**Linha de Pesquisa:** Educação Escolar: Teorias e Práticas

**São Carlos – SP  
2023**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS**  
**Centro de Educação e Ciências Humanas**  
**Programa de Pós-Graduação em Educação**

**Folha de aprovação**

Defesa de Dissertação de Mestrado Acadêmico do candidato **Ícaro Rodrigo Esposito**, realizada em 07/08/2023.

Comissão Julgadora:

---

Profa. Dra. Renata Maria Moschen Nascente (orientadora) - UFSCar

---

Profa. Dra. Luana Costa Almeida (examinadora interna) – UFSCar

---

Prof. Dr. Adriano Moro (examinador externo) – Fundação Carlos Chagas

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho aos meus pais, ao meu irmão, às minhas avós, aos meus avôs (*in memoriam*), aos meus bisavós (*in memoriam*), aos meus familiares, ao meu companheiro Cícero, aos(as) meus(minhas) amigos(as), ao Grupo de Estudos e Pesquisas em Organização Escolar: Democracia, Direitos Humanos e Formação de Gestores (DEFORGES), à minha querida orientadora Renata, à comunidade da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), aos professores(as)/educadores(as) da educação básica, às crianças e a todos(as) que se interessarem pela leitura desta dissertação.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, Marcia e José, ao meu irmão Yuri, às minhas avós Maria e Dirce e a todos os meus familiares pelo incentivo nos estudos e pela compreensão das minhas ausências em função deles.

Agradeço ao meu companheiro Cicero, que sempre me incentivou e me auxiliou nos estudos e nos momentos difíceis da vida.

Agradeço ao Grupo de Estudos e Pesquisas em Organização Escolar: Democracia, Direitos Humanos e Formação de Gestores (DEFORGES) que muito contribuiu para minha aprendizagem e desenvolvimento desta dissertação.

Agradeço à professora Renata pelas orientações, nas quais, sempre foi solícita e paciente demonstrando muito conhecimento acadêmico, guiando-me pelas mãos no desenvolvimento deste relatório.

Agradeço a assessoria/parceria do Felipe, com seu conhecimento técnico, por auxiliar no manejo dos dados qualitativos no software MAXQDA.

Agradeço ao governo do ex e atual presidente Luís Inácio Lula da Silva pela criação do programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) instituído pelo Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007, possibilitando a expansão física, acadêmica e pedagógica dos cursos nas universidades federais, incluindo a criação do curso de Licenciatura em Pedagogia noturno na UFSCar – campus São Carlos, no qual ingressei pelo Sistema de Seleção Unificada (SISU) – instituído pela portaria Normativa Federal nº 02 de 26 de janeiro de 2010 - utilizando a cota 50% das vagas em universidades para ex-alunos de escola pública – instituído pela Lei 12.711/2012. A realização do curso no período noturno foi essencial, pois fui estudante trabalhador durante o período diurno ao longo dos cinco anos dedicados à obtenção da Licenciatura em Pedagogia. Lembro-me do momento de meu ingresso na universidade ter sido muito comemorado, pois, sem essa formação não teria conseguido chegar até aqui. Meu muito obrigado!

Agradeço à UFSCar e a todos os docentes e amigos(as) da graduação e da Pós-Graduação por toda a dialogicidade contida nesses âmbitos que me proporcionaram inúmeras aprendizagens.

Agradeço todos meus(minhas) amigos(as) – sobretudo aos que exercem a profissão de professores da Educação Básica das redes municipais de São Carlos, Ibaté e da rede estadual do estado de São Paulo – que, em muitos momentos, me auxiliam e são exemplos de profissionais, de humanidade, de fé e de esperança na educação.

Agradeço às crianças – que foram, são e serão meus(minhas) alunos(as) – por fazerem meus dias mais felizes, em um ciclo educacional na qual sinceramente não sei quem aprende mais, se são elas ou eu, mas enfim, o importante é continuar...esperançar.

*Há líderes que não são gestores e gestores que não são líderes, autoridade é diferente de liderança e liderança não se situa exclusivamente no topo da estrutura organizacional.*

*(COSTA; CASTANHEIRA, 2015)*

*Acredito nas lideranças das crianças.*

*[Grifo meu]*

## RESUMO

Esta dissertação se reporta a uma investigação realizada no âmbito do Grupo de Estudos e Pesquisas em Organização Escolar: Democracia, Direitos Humanos e Formação de Gestores – DEFORGES, tendo como tema as lideranças escolares na perspectiva da gestão democrática das escolas públicas. O objetivo geral foi mapear as produções científicas sobre lideranças escolares na educação básica brasileira para identificar nelas possibilidades de fortalecimento da gestão democrática das escolas. O objetivo específico foi analisar e sistematizar seus referenciais teóricos, metodologias e resultados dessas produções. A questão norteadora foi: como se configuram as lideranças escolares no Brasil, com base nas produções científicas encontradas em bases de dados digitais brasileiras, no que se refere ao fortalecimento da gestão democrática da escola pública? Do ponto de vista metodológico, tratou-se de um metaestudo qualitativo, descritivo e analítico. As bases de dados consultadas foram o Portal de Periódicos e Teses e Dissertações da CAPES, a da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações – BDTD e o mecanismo de busca *Google Acadêmico*, no recorte temporal de 2018 a 2022. O corpus de análise foi composto de 18 trabalhos – 10 artigos, seis dissertações e duas teses, que foram selecionados por meio de procedimentos de pesquisa bibliográfica, tendo sido elaboradas sínteses analíticas de cada um deles. Em seguida, foram desenvolvidas as subseções dedicadas ao metamétodo, à meta-análise, e à metateoria, esta última, complementada com a técnica da análise de conteúdo, para isso tendo sido utilizado o software MAXQDA 22. A análise do corpus possibilitou um avanço da temática das lideranças escolares, presentes em alguns trabalhos, em relação à pressupostos democráticos, ou seja, de participação coletiva, distribuição de decisões e conscientização dos envolvidos. Nesse contexto democrático, as lideranças escolares podem emergir em todos os segmentos – para além do da gestão, como ficou configurado nesta dissertação, entre elas a liderança docente.

**Palavras-chave:** Lideranças escolares. Gestão democrática da escola pública. Produções acadêmicas.

## ABSTRACT

This dissertation reports on an investigation carried out within the Group of Studies and Research on School Organization: Democracy, Human Rights and Principals' Training – DEFORGES, having as its theme school leaderships in a public-school democratic administration perspective. The general objective was to map out scientific productions on school leadership in Brazilian basic education to identify possibilities for strengthening schools' democratic administration. The specific objective was to analyze and systematize its theoretical references, methodologies, and results. The guiding question was: how are school leaderships configured in Brazil, based on the scientific production found in Brazilian digital databases, regarding strengthening the public schools' democratic administration? From a methodological point of view, this was a qualitative, descriptive, and analytical meta-study. The databases consulted were the CAPES Journals, Theses and Dissertations Portal, the Brazilian Digital Library of Theses and Dissertations – BDTD and the Google Scholar search engine, in the time frame from 2018 to 2022. The corpus of analysis comprised 18 works – 10 articles, six dissertations and two theses, which were selected through bibliographical research procedures, with analytical syntheses being elaborated for each one of them. Then, the sections dedicated to the metamethod, meta-analysis and metatheory were developed, the latter using the technique of content analysis of the data, for which the MAXQDA 22 software was used. The analysis of the corpus enabled an advance in the theme of school leaderships, present in some works, with democratic assumptions, that is, of collective participation, decision distribution of and awareness of those involved. In this democratic context, school leaders can emerge in all school segments – in addition to the administrative one, as it was evidenced in this dissertation, including teaching leadership.

**Keywords:** School leadership. Democratic management of the public school. Academic productions.

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 01.</b>	Dimensões da administração/liderança pedagógica propostos por Hallinger e Murphy (1985)	32
<b>Figura 02.</b>	Três papéis dos diretores escolares nos EUA propostos por Hallinger (1992)	33
<b>Figura 03.</b>	Dimensões fundamentais da liderança para a aprendizagem proposto por Hallinger (2011)	36
<b>Figura 04.</b>	Semelhanças nas práticas de liderança pedagógica exercidas nos cinco países pesquisados por Hallinger e Walker (2017)	38
<b>Figura 05.</b>	Diferenças nas práticas de liderança pedagógica exercidas nos cinco países pesquisados por Hallinger e Walker (2017)	38
<b>Figura 06.</b>	Desafios enfrentados pelos diretores no exercício da liderança pedagógica elencados por Hallinger e Walker (2017)	39
<b>Figura 07.</b>	Alguns tipos de lideranças nas organizações escolares identificadas por Costa e Castanheira (2015)	40
<b>Figura 08.</b>	Mapa conceitual da liderança docente	138
<b>Figura 09.</b>	Visualizando a liderança docente	140
<b>Figura 10.</b>	Interseção da competência profissional	144
<b>Figura 11.</b>	Diagrama da sustentabilidade educacional	146
<b>Figura 12.</b>	Seis estilos de liderança e seus resultados	153
<b>Figura 13.</b>	Nuvem de palavras: 50 palavras com maior incidência	194
<b>Figura 14.</b>	Mapa de coocorrência das categorias	203

## ÍNDICE DE QUADROS

<b>Quadro 01.</b>	Modalidades de participação	31
<b>Quadro 02.</b>	Conceitos de lideranças escolares	42
<b>Quadro 03.</b>	Distinções entre gestão e liderança	43
<b>Quadro 04.</b>	Trabalhos com o descritor <i>liderança escolar</i> na base BDTD no período investigado	51
<b>Quadro 05.</b>	Trabalhos encontrados com o descritor <i>líder escolar</i> na base BDTD no período investigado	53
<b>Quadro 06.</b>	Trabalhos encontrados com o descritor <i>liderança pedagógica</i> na base BDTD no período investigado	54
<b>Quadro 07.</b>	Trabalhos encontrados com o descritor <i>liderança educacional</i> na base BDTD no período investigado	55
<b>Quadro 08.</b>	Trabalhos encontrados com o descritor <i>liderança docente</i> na base BDTD no período investigado	56
<b>Quadro 09.</b>	Trabalhos encontrados na base BDTD sem as repetições no período investigado	57
<b>Quadro 10.</b>	Trabalhos encontrados com o descritor <i>liderança escolar</i> na base de periódicos da CAPES no período investigado	60
<b>Quadro 11.</b>	Trabalhos encontrados com o descritor <i>líder escolar</i> na base de periódicos da CAPES no período investigado	61
<b>Quadro 12.</b>	Trabalho encontrado com o descritor <i>liderança pedagógica</i> na base de periódicos da CAPES no período investigado	63
<b>Quadro 13.</b>	Trabalhos encontrados com o descritor <i>liderança educacional</i> na base de periódicos da CAPES no período investigado	63
<b>Quadro 14.</b>	Trabalhos encontrados com o descritor <i>liderança democrática</i> na base de periódicos da CAPES no período investigado	65
<b>Quadro 15.</b>	Trabalhos encontrados com o descritor <i>liderança discente</i> na base CAPES	66
<b>Quadro 16.</b>	Trabalhos encontrados com o descritor <i>liderança docente</i> na base de periódicos da CAPES no período investigado	67
<b>Quadro 17.</b>	Artigos encontrados na base de periódicos da CAPES de 2018 a 2022, sem repetição e no idioma português	69
<b>Quadro 18.</b>	Trabalhos com o descritor <i>liderança escolar</i> no mecanismo de busca <i>Google Acadêmico</i> no período investigado	71

<b>Quadro 19.</b>	Trabalho encontrado com o descritor <i>líder escolar</i> no mecanismo de busca <i>Google Acadêmico</i> no período investigado	76
<b>Quadro 20.</b>	Trabalhos com o descritor <i>liderança pedagógica</i> no mecanismo de busca <i>Google Acadêmico</i> no período investigado	77
<b>Quadro 21.</b>	Trabalhos com o descritor <i>liderança educacional</i> no mecanismo de busca <i>Google Acadêmico</i> no período investigado	79
<b>Quadro 22.</b>	Trabalhos com o descritor <i>liderança democrática</i> no mecanismo de busca <i>Google Acadêmico</i> no período investigado	81
<b>Quadro 23.</b>	Trabalhos com o descritor <i>liderança docente</i> no mecanismo de busca <i>Google Acadêmico</i> no período investigado	82
<b>Quadro 24.</b>	Trabalhos encontrados no mecanismo de busca <i>Google Acadêmico</i> filtrados no período investigado	84
<b>Quadro 25.</b>	Trabalhos encontrados com o descritor <i>liderança escolar</i> no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES no período investigado	87
<b>Quadro 26.</b>	Trabalho encontrado com o descritor <i>liderança pedagógica</i> no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES no período investigado	89
<b>Quadro 27.</b>	Trabalhos encontrados com o descritor <i>liderança educacional</i> no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES no período investigado	90
<b>Quadro 28.</b>	Trabalhos encontrados com o descritor <i>liderança docente</i> no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES no período investigado	91
<b>Quadro 29.</b>	Trabalhos encontrados no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES no período investigado	92
<b>Quadro 30.</b>	Artigos selecionados para as fases de leitura e seleção	93
<b>Quadro 31.</b>	Dissertações selecionadas para as fases de leitura e seleção	96
<b>Quadro 32.</b>	Teses selecionadas para as fases de leitura e seleção	98
<b>Quadro 33.</b>	Artigos selecionados para a segunda fase de leitura e seleção	100
<b>Quadro 34.</b>	Dissertações selecionadas para a segunda fase de leitura e seleção	102
<b>Quadro 35.</b>	Teses selecionadas para as fases de leitura e seleção	103
<b>Quadro 36.</b>	Artigos selecionados para a terceira fase de leitura e seleção	104
<b>Quadro 37.</b>	Dissertações selecionadas para a segunda fase de leitura e seleção	105
<b>Quadro 38.</b>	Teses selecionadas para as fases de leitura e seleção	106
<b>Quadro 39.</b>	Conceitos de liderança(s)	136
<b>Quadro 40.</b>	Noções do conceito de competências	143
<b>Quadro 41.</b>	Competências gerenciais de diretores de escolas públicas	144
<b>Quadro 42.</b>	Estilos de liderança Belbin (1993)	153
<b>Quadro 43.</b>	Desafios no gerenciamento <i>Action-Centred Leadership</i> (ACL)	154

<b>Quadro 44.</b>	Modelo teórico: a construção contextual da liderança escolar	157
<b>Quadro 45.</b>	Sistematização das categorias e códigos encontrados nas entrevistas	159
<b>Quadro 46.</b>	Modelo explicativo sobre a produção de lideranças escolares	160
<b>Quadro 47.</b>	Distinções sobre Gestão e Liderança	167
<b>Quadro 48.</b>	Quantidade de palavras-chave por agrupamento	169
<b>Quadro 49.</b>	Instituições de vínculo dos autores	170
<b>Quadro 50.</b>	Referenciais teóricos sobre lideranças escolares do <i>corpus</i> analisado	172
<b>Quadro 51.</b>	Metodologias, métodos e procedimentos do corpus analisado	180
<b>Quadro 52.</b>	Perspectivas filosóficas	184
<b>Quadro 53.</b>	Perspectiva filosófica/epistemológica dos trabalhos analisados, de acordo com Creswell e Creswell (2021)	186
<b>Quadro 54.</b>	Resultados dos trabalhos analisados	190
<b>Quadro 55.</b>	Caracterização das categorias do eixo Gestão Escolar	196
<b>Quadro 56.</b>	Caracterização das categorias do eixo Liderança Escolar	197

## ÍNDICE DE TABELAS

<b>Tabela 01.</b>	Quantidade de trabalhos com o descritor <i>liderança escolar</i> na base BDTD no período investigado	50
<b>Tabela 02.</b>	Quantidade de trabalhos com o descritor <i>líder escolar</i> na base BDTD no período investigado	52
<b>Tabela 03.</b>	Quantidade de trabalhos com o descritor <i>liderança pedagógica</i> na base BDTD no período investigado	53
<b>Tabela 04.</b>	Quantidade de trabalhos com o descritor <i>liderança educacional</i> na base BDTD no período investigado	54
<b>Tabela 05.</b>	Quantidade de trabalhos com o descritor <i>liderança docente</i> na base BDTD no período investigado	55
<b>Tabela 06.</b>	Total de trabalhos encontrados na base BDTD no período investigado	56
<b>Tabela 07.</b>	Total de trabalhos encontrados na base BDTD sem repetição no período investigado	57
<b>Tabela 08.</b>	Quantidade de trabalhos com o descritor <i>liderança escolar</i> na base de periódicos da CAPES no período investigado	60
<b>Tabela 09.</b>	Quantidade de trabalhos com o descritor <i>líder escolar</i> na base de periódicos da CAPES no período investigado	61
<b>Tabela 10.</b>	Trabalho encontrado com o descritor <i>liderança pedagógica</i> na base de periódicos da CAPES no período investigado	62
<b>Tabela 11.</b>	Quantidade de trabalhos com o descritor <i>liderança educacional</i> na base de periódicos da CAPES no período investigado	63
<b>Tabela 12.</b>	Quantidade de trabalhos com o descritor <i>liderança democrática</i> na base de periódicos da CAPES no período investigado	65
<b>Tabela 13.</b>	Quantidade de trabalhos com o descritor <i>liderança discente</i> na base de periódicos da CAPES no período investigado	66
<b>Tabela 14.</b>	Quantidade de trabalhos com o descritor <i>liderança docente</i> na base de periódicos da CAPES no período investigado	67
<b>Tabela 15.</b>	Total de trabalhos/artigos encontrados na base CAPES no período investigado	68
<b>Tabela 16.</b>	Total de artigos encontrados na base de periódicos da CAPES de 2018 a 2022, sem repetição e no idioma português	68

<b>Tabela 17.</b>	Quantidade de trabalhos com o descritor <i>liderança escolar</i> no mecanismo de busca <i>Google Acadêmico</i> no período investigado	71
<b>Tabela 18.</b>	Quantidade de trabalho com o descritor <i>líder escolar</i> no mecanismo de busca <i>Google Acadêmico</i> no período investigado	76
<b>Tabela 19.</b>	Quantidade de trabalhos com o descritor <i>liderança pedagógica</i> no mecanismo de busca <i>Google Acadêmico</i> no período investigado	77
<b>Tabela 20.</b>	Quantidade de trabalhos com o descritor <i>liderança educacional</i> no mecanismo de busca <i>Google Acadêmico</i> no período investigado	78
<b>Tabela 21.</b>	Quantidade de trabalhos com o descritor <i>liderança democrática</i> no mecanismo de busca <i>Google Acadêmico</i> no período investigado	80
<b>Tabela 22.</b>	Quantidade de trabalhos com o descritor <i>liderança docente</i> no mecanismo de busca <i>Google Acadêmico</i> no período investigado	82
<b>Tabela 23.</b>	Quantidade de trabalhos encontrados no mecanismo de busca <i>Google Acadêmico</i> no período investigado	83
<b>Tabela 24.</b>	Quantidade de trabalhos encontrados no mecanismo de busca <i>Google Acadêmico</i> filtrados no período investigado	84
<b>Tabela 25.</b>	Quantidade de trabalhos com o descritor <i>liderança escolar</i> no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES no período investigado	87
<b>Tabela 26.</b>	Quantidade de trabalhos com o descritor <i>liderança pedagógica</i> no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES no período investigado	88
<b>Tabela 27.</b>	Quantidade de trabalhos com o descritor <i>liderança educacional</i> no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES no período investigado	89
<b>Tabela 28.</b>	Quantidade de trabalhos com o descritor <i>liderança docente</i> no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES no período investigado	90
<b>Tabela 29.</b>	Quantidade de trabalhos encontrados no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES no período investigado	91
<b>Tabela 30.</b>	Quantidade de artigos selecionados para as fases de leitura e seleção	93
<b>Tabela 31.</b>	Quantidade de dissertações selecionadas para as fases de leitura e seleção	96
<b>Tabela 32.</b>	Quantidade de teses selecionadas para as fases de leitura e seleção	98
<b>Tabela 33.</b>	Quantidade de artigos selecionados para a segunda fase de leitura e seleção	99
<b>Tabela 34.</b>	Quantidade de dissertações selecionadas para a segunda fase de leitura e seleção	101
<b>Tabela 35.</b>	Quantidade de teses selecionadas para a segunda fase de leitura e seleção	103
<b>Tabela 36.</b>	Quantidade de artigos selecionados para a terceira fase de leitura e seleção	104
<b>Tabela 37.</b>	Quantidade de dissertações selecionadas para a segunda fase de leitura e seleção	105

<b>Tabela 38.</b>	Quantidade de teses selecionadas para a segunda fase de leitura e seleção	106
<b>Tabela 39.</b>	Corpus da pesquisa a serem analisados	107
<b>Tabela 40.</b>	Principais práticas de liderança	152

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 01:</b>	Incidências por eixos: gestão escolar e liderança escolar	195
<b>Gráfico 02:</b>	Incidências totais das categoriais	199
<b>Gráfico 03:</b>	Incidências das categorias do eixo gestão escolar	199
<b>Gráfico 04:</b>	Incidências das categorias sobre lideranças escolares	200
<b>Gráfico 05:</b>	Incidências das categorias nos artigos	201
<b>Gráfico 06:</b>	Incidências das categorias nas dissertações	202
<b>Gráfico 07:</b>	Incidências das categorias nas teses	202

## LISTA DE SIGLAS

<b>ACL</b>	<i>Action-Centred Leadership</i>
<b>AMAI PRO</b>	Associação dos Moradores e Amigos do PROFILURB (Programa de Fomento aos Lotes Urbanizados)
<b>ANPED</b>	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação
<b>APM</b>	Associação de Pais e Mestres
<b>BDTD</b>	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
<b>BME</b>	Burocratas de Médio Escalão
<b>CAPES</b>	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
<b>CCSA</b>	Centro de Ciências Sociais Aplicadas
<b>CEFA</b>	Centro Educacional de Formação ao Adolescente
<b>CEI</b>	Centro de Educação Infantil
<b>CEUB</b>	Centro Universitário de Brasília
<b>CF</b>	Constituição Federal
<b>CFE</b>	Conselho Federal de Educação
<b>CIE</b>	Contextos Integrados de Educação Infantil
<b>CNPq</b>	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
<b>CoDAS</b>	<i>Communication Disorders, Audiology and Swallowing</i>
<b>CONEDU</b>	Congresso Nacional de Educação
<b>COVID-19</b>	<i>Corona Virus Disease – 19</i> (ano da descoberta/2019)
<b>CSRI</b>	<i>Comprehensive School Reform and Improvement</i>
<b>DEFORGES</b>	Grupo de Estudos e Pesquisas em Organização Escolar: Democracia, Direitos Humanos e Formação de Gestores
<b>DF</b>	Distrito Federal
<b>EAESP</b>	Escola de Administração de Empresas de São Paulo
<b>EBAPE</b>	Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas
<b>ECA</b>	Estatuto da Criança e do Adolescente
<b>EETP</b>	Educação Escolar: Teorias e Práticas
<b>EI</b>	Educação Infantil
<b>EMEF</b>	Escola Municipal de Ensino Fundamental
<b>EMEI</b>	Escola Municipal de Educação Infantil
<b>EST</b>	Escola Superior de Teologia
<b>ETEc</b>	Escola Técnica Estadual (São Paulo)
<b>EUA</b>	Estados Unidos da América

<b>FESA</b>	<i>Facility Express</i> Soluções Acadêmicas
<b>FGV</b>	Fundação Getúlio Vargas
<b>FINOM</b>	Faculdade do Noroeste de Minas
<b>FLCLAr</b>	Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Araraquara
<b>FPLM</b>	Forças Populares de Libertação de Moçambique
<b>FPP</b>	Faculdade Pequeno Príncipe
<b>GNR</b>	Gerente de nível de rua
<b>ICA</b>	Instituto de Cultura e Arte
<b>Ideb</b>	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
<b>IDH</b>	Índice de Desenvolvimento Humano
<b>IESF</b>	Instituto de Ensino de Superior Franciscano
<b>IFBA</b>	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia
<b>IFRO</b>	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia
<b>IL</b>	Instituto de Letras
<b>INEP</b>	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
<b>ISEC</b>	Instituto Superior de Engenharia de Coimbra
<b>JK</b>	Juscelino Kubitschek
<b>LDBEN</b>	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
<b>LPC</b>	<i>Least preferred co-worker</i>
<b>LPI</b>	<i>Leadership Practice Inventory</i>
<b>MA</b>	Maranhão
<b>MBTI</b>	<i>Myers-Briggs Type Indicator</i>
<b>MEC</b>	Ministério da Educação
<b>MG</b>	Minas Gerais
<b>MT</b>	Mato Grosso
<b>OCDE</b>	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
<b>ONGs</b>	Organização Não Governamental
<b>ONU</b>	Organização das Nações Unidas
<b>PB</b>	Paraíba
<b>PNE</b>	Plano Nacional de Educação
<b>PNEGEB</b>	Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública
<b>PPGE</b>	Programa de Pós-Graduação em Educação
<b>PPGLA</b>	Programa de Pós-graduação em Linguística aplicada
<b>PPP</b>	Projeto Político Pedagógico
<b>PR</b>	Paraná

<b>Progestão</b>	Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares
<b>PUC</b>	Pontifícia Universidade Católica
<b>RAA</b>	Região Autónoma dos Açores
<b>REUNI</b>	Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
<b>REVEDUC</b>	Revista Eletrônica de Educação
<b>RJ</b>	Rio de Janeiro
<b>RMSJR</b>	Rede pública municipal de ensino de São José de Ribamar
<b>RS</b>	Rio Grande do Sul
<b>SAEB</b>	Sistema de Avaliação da Educação Básica
<b>SciELO</b>	<i>Scientific Electronic Library Online</i>
<b>SEEDF</b>	Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal
<b>Senac</b>	Serviço Nacional de Aprendizagem do Comércio
<b>SISU</b>	Sistema de Seleção Unificada
<b>SMEC</b>	Secretaria Municipal de Educação e Cultura
<b>SP</b>	São Paulo
<b>SPSS</b>	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
<b>TCC</b>	Trabalho de Conclusão de Curso
<b>TICS</b>	Tecnologia da Informação e Comunicação
<b>TMQ</b>	<i>Techniques, Methodologies and Quality</i>
<b>UAA</b>	Universidade Autónoma de Asunción
<b>UAb</b>	Universidade Aberta (Portugal)
<b>UAlg</b>	Universidade do Algarve
<b>UCP</b>	<i>Central Processing Unit</i>
<b>UDE</b>	<i>Univercidad de La Empresa</i>
<b>UDESC</b>	Universidade do Estado de Santa Catarina
<b>UECE</b>	Universidade Estadual do Ceará
<b>UEMS</b>	Universidade Estadual do Mato Grosso do Sul
<b>UERJ</b>	Universidade Estadual do Rio de Janeiro
<b>UFAM</b>	Universidade Federal do Amazonas
<b>UFAC</b>	Universidade Federal do Acre
<b>UFBA</b>	Universidade Federal da Bahia
<b>UFC</b>	Universidade Federal do Ceará
<b>Ufes</b>	Universidade Federal do Espírito Santo
<b>UFF</b>	Universidade Federal Fluminense
<b>UFFS</b>	Universidade Federal da Fronteira Sul

<b>UFJF</b>	Universidade Federal de Juiz de Fora
<b>UFMG</b>	Universidade Federal de Minas Gerais
<b>UFPB</b>	Universidade Federal da Paraíba
<b>UFPE</b>	Universidade Federal de Pernambuco
<b>UFPR</b>	Universidade Federal do Paraná
<b>UFRGS</b>	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
<b>UFRJ</b>	Universidade Federal do Rio de Janeiro
<b>UFRRJ</b>	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
<b>UFSC</b>	Universidade Federal de Santa Catarina
<b>UFSCar</b>	Universidade Federal de São Carlos
<b>UFU</b>	Universidade Federal de Uberlândia
<b>UFVJM</b>	Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
<b>UL</b>	Universidade de Lisboa
<b>Ulbra</b>	Universidade Luterana do Brasil
<b>Unade</b>	<i>Universidad Americana de Europa</i>
<b>UnB</b>	Universidade de Brasília
<b>Undime</b>	União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação
<b>UNEB</b>	Universidade do Estado da Bahia
<b>Unemat</b>	Universidade do Estado de Mato Grosso
<b>Unesp</b>	Universidade Estadual Paulista
<b>Uniandrade</b>	Centro universitário Campos de Andrade
<b>Unicamp</b>	Universidade Estadual de Campinas
<b>Unicef</b>	United Nations Children's Fund
<b>UNICENTRO</b>	Universidade Estadual do Centro-Oeste
<b>Unicesumar</b>	Centro Universitário de Maringá
<b>UniEnsino</b>	Centro Universitário de Ensino, Ciência e Tecnologia do Paraná
<b>UNIFAL</b>	Universidade Federal de Alfenas
<b>UNIFAP</b>	Universidade Federal do Amapá
<b>Unifesp</b>	Universidade Federal de São Paulo
<b>UNILAB</b>	Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
<b>UNIR</b>	Universidade Federal de Rondônia
<b>UNIRIO</b>	Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro
<b>Unisinos</b>	Universidade do Vale do Rio dos Sinos
<b>UNITAU</b>	Universidade de Taubaté
<b>UNIVALI</b>	Universidade do Vale do Itajaí

<b>Unoeste</b>	Universidade do Oeste Paulista
<b>UPE</b>	Universidade de Pernambuco
<b>USCS</b>	Universidade Municipal de São Caetano do Sul
<b>USP</b>	Universidade de São Paulo
<b>UTFPR</b>	Universidade Tecnológica Federal do Paraná
<b>UVA</b>	Universidade Estadual Vale do Acaraú

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>26</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>30</b>
<b>2.1 O(s) conceito(s) de liderança(s)</b>	<b>31</b>
<b>2.2 Gestão democrática da escola pública e lideranças escolares</b>	<b>43</b>
<b>3 METODOLOGIA</b>	<b>49</b>
<b>3.1 Levantamento bibliográfico</b>	<b>49</b>
3.1.1 Levantamento na base de dados BDTD	50
3.1.1.1 <i>Descritor liderança escolar na base de dados BDTD</i>	50
3.1.1.2 <i>Descritor líder escolar na base de dados BDTD</i>	52
3.1.1.3 <i>Descritor liderança pedagógica na base de dados BDTD</i>	53
3.1.1.4 <i>Descritor liderança educacional na base de dados BDTD</i>	54
3.1.1.5 <i>Descritores liderança democrática e liderança discente na base de dados BDTD</i>	55
3.1.1.6 <i>Descritor liderança docente na base de dados BDTD</i>	55
3.1.1.7 <i>Totalização dos trabalhos encontrados na base de dados BDTD</i>	56
3.1.2 Levantamento na base de periódicos da CAPES	59
3.1.2.1 <i>Descritor liderança escolar na base de periódicos da CAPES</i>	60
3.1.2.2 <i>Descritor líder escolar na base de periódicos da CAPES</i>	61
3.1.2.3 <i>Descritor liderança pedagógica na base de periódicos da CAPES</i>	62
3.1.2.4 <i>Descritor liderança educacional na base de periódicos da CAPES</i>	63
3.1.2.5 <i>Descritor liderança democrática na base de periódicos da CAPES</i>	65
3.1.2.6 <i>Descritor liderança discente na base de periódicos da CAPES</i>	66
3.1.2.7 <i>Descritor liderança docente na base de periódicos da CAPES</i>	67
3.1.2.8 <i>Totalização dos trabalhos encontrados na base de periódicos da CAPES</i>	68
3.1.3 Levantamento no mecanismo de busca Google Acadêmico	70
3.1.3.1 <i>Descritor liderança escolar no mecanismo de busca Google Acadêmico</i>	71
3.1.3.2 <i>Descritor líder escolar no mecanismo de busca Google Acadêmico</i>	76
3.1.3.3 <i>Descritor liderança pedagógica no mecanismo de busca Google Acadêmico no período investigado</i>	77
3.1.3.4 <i>Descritor liderança educacional no mecanismo de busca Google Acadêmico</i>	78
3.1.3.5 <i>Descritor liderança democrática no mecanismo de busca Google Acadêmico</i>	80
3.1.3.6 <i>Descritor liderança discente no mecanismo de busca Google Acadêmico</i>	82
3.1.3.7 <i>Descritor liderança docente no mecanismo de busca Google Acadêmico</i>	82

3.1.3.8 <i>Totalização dos trabalhos encontrados no mecanismo de busca Google Acadêmico</i>	83
3.1.4 Levantamento no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES	86
3.1.4.1 Descritor liderança escolar no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES	87
3.1.4.2 Descritores líder escolar, liderança democrática e liderança discente no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES	88
3.1.4.3 Descritor liderança pedagógica no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES	88
3.1.4.4 Descritor liderança educacional no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES	89
3.1.4.5 Descritor liderança docente no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES	90
3.1.4.6 Totalização dos trabalhos encontrados no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES	91
3.1.5 Total de trabalhos encontrados sem repetição nas base de dados e no mecanismo de busca	93
<b>3.2 Leitura e seleção do corpus da pesquisa</b>	<b>99</b>
3.2.1 Primeira fase: leitura de reconhecimento	99
3.2.2 Segunda fase: leitura exploratória	103
3.2.3 Terceira, quarta e quinta fases de leitura	107
<b>4 LEITURA SISTEMÁTICA DOS TEXTOS INVESTIGADOS</b>	<b>110</b>
<b>4.1 Fichamentos dos artigos</b>	<b>110</b>
4.1.1 Artigo 01: Liderança de um contexto educacional em mudança	110
4.1.2 Artigo 02: Liderança democrática e gestão escolar: prática ou utopia?	112
4.1.3 Artigo 03: Liderança e gestão democrática na educação pública brasileira	115
4.1.4 Artigo 04: As contribuições da gestão escolar: liderança democrática e seus desafios para um ensino de qualidade	117
4.1.5 Artigo 05: Explorando a liderança compartilhada em organizações públicas: evidências da arena educacional	119
4.1.6 Artigo 06: Desafios na gestão escolar: liderança em discussão	122
4.1.7 Artigo 07: O papel da gestão escolar como liderança democrática escolar	125
4.1.8 Artigo 08: Conceito de gestão e de liderança aplicados ao cotidiano escolar	126
4.1.9 Artigo 09: Importância da educação na realidade brasileira: como promover uma liderança democrática nas escolas?	127
4.1.10 Artigo 10: Construção da liderança democrática e lacunas formativas: uma questão para além da educação	129
<b>4.2 Fichamentos das dissertações</b>	<b>131</b>

4.2.1 Dissertação 01: 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	131
4.2.2 Dissertação 02: Liderança docente na sala de aula de Língua Inglesa da rede pública do Distrito Federal: teoria e realidade	135
4.2.3 Dissertação 03: Competências gerenciais do gestor escolar municipal: histórias, trajetórias e ações de sustentabilidade na perspectiva da liderança educativa	141
4.2.4 Dissertação 04: A liderança democrática mediando o processo gestor em uma escola de ensino fundamental na periferia de Salvador: o caso da Escola AMAI PRO	147
4.2.5 Dissertação 05: Análise da influência do estilo de liderança na gestão escolar quanto à consolidação dos objetivos institucionais: estudo de caso na escola Dr. Manoel Esteves Otoni, Carlos Chagas-MG	150
4.2.6 Dissertação 06: A construção contextual das lideranças escolares: um estudo sobre a educação infantil paulistana	155
<b>4.3 Fichamentos das teses</b>	<b>160</b>
4.3.1 Tese 01: A coprodução de práticas de liderança em uma escola pública de ensino fundamental pela via do <i>sensemaking</i> dialógico	161
4.3.2 Tese 02: Gestão e liderança escolar na pandemia: um estudo de caso em duas escolas públicas municipais do Maranhão	164
<b>4.4 Levantamento de dados quantitativos</b>	<b>168</b>
4.4.1 Palavras-chave	168
4.4.2 Instituições dos pesquisadores	170
<b>5 METATEORIA, METAMÉTODO E META-ANÁLISE DOS RESULTADOS DOS TEXTOS ESTUDADOS</b>	<b>172</b>
<b>5.1 Metateoria: análise das teorias sobre lideranças escolares presentes no corpus</b>	<b>172</b>
<b>5.2 Metamétodo: metodologias utilizadas no corpus</b>	<b>178</b>
<b>5.3 Meta-análise de dados: resultados obtidos em cada trabalho do corpus analisado</b>	<b>189</b>
<b>6 ANÁLISE: LIDERANÇA ESCOLAR NA PERSPECTIVA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA</b>	<b>193</b>
<b>7 METASSÍNTESE INTEGRADORA</b>	<b>205</b>
<b>8 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>210</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>212</b>
<b>APÊNDICE</b>	<b>217</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Esta dissertação se reporta a uma investigação que teve como objeto a gestão democrática da escola pública e como tema as lideranças escolares – envolvendo todos os segmentos: estudantes, famílias, professores, funcionários, equipes gestoras e comunidades. A pesquisa foi desenvolvida no âmbito do Grupo de Estudos e Pesquisas em Organização Escolar: Democracia, Direitos Humanos e Formação de Gestores – DEFORGES, inserida no projeto coletivo do grupo, denominado *Aprimoramento do clima escolar e desenvolvimento de lideranças escolares democráticas em quatro escolas do Programa de Ensino Integral do Estado de São Paulo*. Esta investigação inseriu-se nele na medida em que era necessário fazer um levantamento de estudos correlatos sobre a temática das lideranças escolares, que nos pareceu um caminho promissor para o desenvolvimento de uma pesquisa em nível mestrado. Assim, entendemos que as contribuições desta investigação podem contribuir com o projeto coletivo do grupo, têm vida própria, pois seus resultados apresentam avanços nos estudos sobre gestão escolar, no que se refere ao reconhecimento e fortalecimento de lideranças escolares na perspectiva da gestão democrática da escola pública.

A questão a ser problematizada foi a seguinte: como se configuram as lideranças escolares no Brasil, com base nas produções científicas encontradas em bases de dados digitais brasileiras, no que se refere ao fortalecimento da gestão democrática da escola pública? O objetivo geral foi mapear as produções científicas sobre lideranças escolares na educação básica brasileira para identificar nelas possibilidades de fortalecimento da gestão democrática das escolas. O objetivo específico foi analisar e sistematizar os referenciais teóricos, metodologias e resultados dessas produções.

Para esclarecer sobre o interesse de entrar para o DEFORGES e no seu escopo desenvolver minhas pesquisas, apresento minha trajetória pessoal-profissional. Meu nome é Ícaro Rodrigo Esposito, sou natural de São Carlos/SP, cidade onde nasci, cresci e resido até hoje. Em 2009, iniciei minha trajetória de estudos, quando ingressei no curso de auxiliar administrativo oferecido pelo Centro Educacional de Formação ao Adolescente (CEFA). No ano de 2010, fui aprovado para cursar o Técnico em Administração, na ETEc Paulino Botelho, curso no qual apaixonei-me pela área administrativa. Em seguida, em 2012, ingressei no curso Técnico em Serviços Jurídicos, que foi importante para minha formação, pois, foi por meio dele que obtive os conhecimentos sobre dispositivos democráticos, bem como, a organização administrativa e legislativa brasileira.

Em 2013, ingressei no recém criado curso de Tecnologia em Processos Gerenciais do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo, câmpus São Carlos. Motivo de muita alegria para minha família. No mesmo ano comecei minha trajetória profissional em uma empresa privada do ramo de seguros como atendente de *call center*, trabalho que exerci por quase 2 anos. Ao final dessa graduação, no 2º semestre de 2015, fui quase que imediatamente convocado para exercer a função de auxiliar administrativo da Prefeitura Municipal de São Carlos/SP. No momento da admissão, fui informado que iria trabalhar em uma escola. Ocorrendo naquele momento o meu primeiro contato com a administração/gestão escolar. Trabalhei por aproximadamente 6 anos, passando por duas escolas diferentes.

Comecei a trabalhar na secretaria escolar, sem saber o que era um Projeto Político Pedagógico (PPP), semanário, Currículo, avaliação diagnóstica, Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb), entre outros termos, conceitos e práticas pedagógicas da educação. Dessa forma, percebi que os meus conhecimentos da área administrativa não se adequavam ao ambiente escolar, pois gerir uma empresa é muito diferente de gerir uma escola, que não objetiva lucro, mas sim, oferta de educação de qualidade social, algo muito amplo e complexo até para os mais experientes educadores/gestores. Já naquela ocasião comecei a entender o papel preponderante das(s) liderança(s) escolares.

Assim, revolvi voltar à universidade, em 2016, desta vez, no curso de Licenciatura em Pedagogia da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) no câmpus São Carlos/SP. Fazer o curso, concomitantemente ao exercício de auxiliar administrativo na escola de educação básica, propiciou-me vivenciar, cotidianamente, as teorias e conceitos trabalhados no curso, o que alimentou meu interesse pela área da educação, tendo sido um período de aprendizagens teórico-práticas muito enriquecedor.

Durante a Graduação, no curso de Licenciatura em Pedagogia, algumas disciplinas me chamaram mais a atenção, despertando-me interesse pelas temáticas atinentes à gestão escolar e ao currículo. Desse modo, tenho entendido que o aprofundamento do conhecimento sobre lideranças escolares no Brasil pode contribuir para o avanço da gestão democrática da escola pública, na medida em que as lideranças de cada segmento mobilizem e agreguem seus pares para que participem politicamente da vida escolar, pois essa participação “[...] consolida, protege e dinamiza a cidadania e todos os variados direitos humanos” (NOGUEIRA, 2011, p.137).

No final da graduação ingressei no DEFORGES por ocasião da elaboração de meu projeto de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) sobre a municipalização do ensino fundamental no estado de São Paulo. Para desenvolvê-lo, tive que estudar as gestões educacional e escolar, nas suas dimensões financeira, administrativa e curricular, que deu origem ao relatório de pesquisa intitulado “A municipalização do Ensino Fundamental I no estado de São Paulo: análise da produção bibliográfica do período 1996 a 2019”, e posteriormente, publicado em forma de artigo (ESPOSITO; NASCENTE, 2022).

Com o fim da graduação, pedi desligamento da função de auxiliar administrativo escolar – cargo público efetivo, indo me “aventurar” na sala de aula, passando por algumas escolas da rede de ensino de São Carlos e Ibaté, como professor desde abril de 2021 até o presente momento. Ao mesmo tempo que ingressava na sala de aula, prestei o processo seletivo do mestrado acadêmico no Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGE) na linha de Pesquisa Educação Escolar: Teorias e Práticas, tendo sido aprovado e cursado.

Tendo explicitado como chegamos à questão e objetivos desta pesquisa, bem como o percurso pessoal-profissional, explicamos que esta dissertação está organizada da seguinte forma: primeiramente esta introdução, em seguida vem a seção dedicada ao nosso referencial teórico que se fundamenta nos seguintes conceitos: participação e autonomia (NOGUEIRA, 2011; BARROSO, 1996); democracia (NOGUEIRA, 2011; TORO, 2005); democracia deliberativa (HABERMAS, 2014; MIGUEL, 2005); administração/gestão escolar (PARO, 2015); escolas eficazes (HALLINGER, 2011); dimensões instrumentais da administração escolar – eficiência e eficácia, e substantivas – efetividade e relevância (SANDER, 2007); e interculturalidade (CANDAU, 2009). Além dos conceitos base de liderança(s): lideranças (BENTO; RIBEIRO, 2013); liderança pedagógica (HALLINGER; MURPHY, 1985; MARKS; PRINTY, 2003); liderança transformacional (HALLINGER, 1992); liderança compartilhada, distribuída e voltada à aprendizagem (HALLINGER, 2011; MARKS; PRINTY, 2003); lideranças mecanicista, gestora de sentido e poliédrica (COSTA; CASTANHEIRA, 2015); tipos de gestão escolar: técnico-científica, autogestionária, interpretativista e democrático-participativa (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2011), gestão multidimensional (SANDER, 2007) e a relação entre liderança e gestão (COSTA; CASTANHEIRA, 2015, BENTO; RIBEIRO, 2013; BUSH, 2021; 2022).

Na terceira seção apresentamos nossa metodologia de pesquisa. Trata-se de um metaestudo (MAINARDES, 2021) qualitativo, descritivo e analítico. As bases de dados consultadas foram: Portal de Periódicos e Teses de Dissertações da CAPES e a da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações – BDTD, e no mecanismo de busca *Google*

*Acadêmico*, no recorte temporal de 2018 a 2022. O corpus de análise compreendeu 18 trabalhos – 10 artigos, seis dissertações e duas teses, que foram selecionados conforme os procedimentos de leitura e seleção de Salvador (1986) e Lima e Mioto (2007).

Na quarta seção compreende as fases de leitura sistemática e as sínteses analíticas de cada texto componente da investigação, bem como, um levantamento quantitativo das palavras-chave e das instituições dos pesquisadores.

Na quinta seção há a exposição visual - quadros, tabelas, figuras e gráficos – e análise, desmembrada, em subseções das metateorias (utilizando o *software* de análise qualitativa MAXQDA 22), metamétodo e meta-análise, estas últimas pautadas nas sínteses da seção anterior.

Na sexta seção são apresentados os resultados desta pesquisa, em formato de uma metassíntese integradora, proposta por MAINARDES (2021), interligando os conceitos de lideranças escolares e democratização da escola pública presentes no corpus analisados. Ao final, são apresentadas as considerações e encaminhamentos finais.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Entendemos lideranças como agentes de cada segmento escolar - equipe gestora; professores; funcionários; estudantes e famílias - que conseguem mobilizar, articular e representar seus pares para participarem ativamente nas decisões a serem tomadas nas escolas, salas de aula, reuniões de pais, conselhos escolares, assembleias e/ou em quaisquer circunstâncias que demandem encaminhamentos específicos.

A participação de todos esses agentes é fundamental para uma gestão democrática. Nesse sentido, Nogueira (2011) afirma que o Estado deve trabalhar para suprir as demandas e necessidades da sociedade civil, para isso, deve existir um diálogo entre eles – Estado e sociedade, por meio da gestão participativa – processo no qual o Estado passa a se integrar à sociedade civil.

Essa integração propiciaria a participação democrática, pois ampliaria a "noção de espaço público", o que auxiliaria as comunidades a se autogovernarem. Contudo, esses ritos participativos demandam tempo, fazendo com que, eventualmente, suas decisões sejam lentas, o que a sociedade civil pode ver como um sinal de ineficiência/incompetência/burocracia do Estado. Esse é um reflexo da ausência de consciência da sociedade civil em relação à sua importância (poder) e do local político-social na qual se encontra. Assim, acaba-se gerando um desprezo pelos espaços públicos de tomada de decisão participativa, abrindo espaço para que o Estado assuma decisões importantes de maneira isolada e centralizada, o que pode, propiciar, infelizmente, decisões para fins próprios, excludentes e privatistas.

Para Nogueira (2011), a democracia só se faz presente com a participação ativa política do agente, e aqui entendemos que as lideranças devem emergir dos agentes por meio de práticas deliberativas.

Se, antes, a democracia participativa reduzia-se quase sempre à defesa da democracia direta (vista como antagônica à democracia representativa), hoje ela vem quase sempre associada à ideia de “democracia deliberativa”, que, enfatizando o valor dos procedimentos cívicos e dialógicos capazes de gerar consensos “racionais” para a tomada de decisões, volta a postular a superação do antagonismo entre representação e participação, numa espécie de retorno não intencional [...] (NOGUEIRA, 2011, pp. 124-125).

Tal pensamento corrobora com o conceito de democracia deliberativa, criada pelo alemão Jürgen Habermas (2014), de um processo de deliberação político democrático qualificado por um conjunto de conjecturas teórico-normativos que agrupam a participação da sociedade civil na regulação do coletivo.

Segundo Nogueira (2011) nem toda participação é essencialmente política, porém “não há participação que não se oriente por algum tipo de relação com o poder – tanto com o poder de outros atores quanto com o de determinados centros organizacionais e decisórios” (p. 133).

Nogueira (2011) apresenta quatro modalidades de participação, sendo elas descritas, resumidamente, no quadro 01 a seguir.

**Quadro 01: Modalidades de participação**

<b>Participação Assistencialista</b>	<b>Participação Corporativa</b>	<b>Participação Eleitoral</b>	<b>Participação Política</b>
Geralmente coletiva para sanar problemas sociais graves como miséria e falta de proteção do Estado. Nesse estágio há uma menor consciência política coletiva.	Defesa de interesses específicos de grupos ou categorias sociais e/ou profissionais. Ex: sindicalismo moderno.	Interfere na governabilidade e na reorganização do Estado, tendo efeitos coletivos. Nesse estágio há uma consciência mais clara do poder político.	Consolida, protege e dinamiza a cidadania e todos os variados direitos humanos. É nela que “indivíduos e grupos interferem para fazer com que diferenças e interesses se explicitem num terreno comum organizado por leis e instituições, bem como para fazer com que o poder se democratiza e seja compartilhado” (p.137).

**Fonte: elaborado pelos autores com base em Nogueira (2011).**

Dessa forma, acreditamos que as lideranças em todos os segmentos escolares – estudantes, famílias, professores, funcionários, equipes gestoras e comunidades, têm contribuído para que a educação básica atinja seus objetivos, principalmente no que se refere ao pleno acesso e permanência, tais como busca ativa de estudantes que não estão participando das atividades escolares, processos de recuperação e reforço escolar, e exercício de comunicação e incentivo para que crianças e jovens continuem frequentando, aprendendo e participando nas escolas.

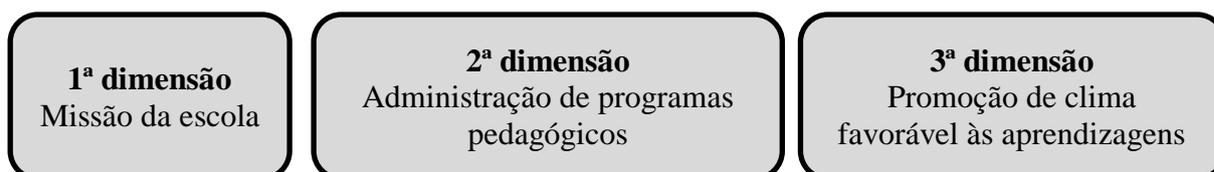
## **2.1 O(s) conceito(s) de liderança(s)**

Historicamente, é necessário buscar entender a conceitualização do termo liderança que, etimologicamente, deriva do inglês - *leadership*, que por sua vez é uma derivação de *leader* (líder). Segundo Bento e Ribeiro (2013), a expressão liderança só apareceu no século XIX na Língua Portuguesa, no campo das Ciências Sociais, em substituição à expressão “arte de comando” e que, inicialmente, a ideia de liderança estava ligada à personalidade do indivíduo,

algo nato. Atualmente, esse conceito ganhou novas formas e vertentes, e está ligado a atitudes e contextos. Contudo, vale destacar que não há consenso sobre um único conceito de liderança, e que, por muitas que sejam suas definições, seu reconhecimento como tema de estudo relevante tem se dado primordialmente no campo da gestão empresarial.

Já no campo da educação, em um dos primeiros estudos sobre administração pedagógica, considerada pelos autores como sinônimo de liderança pedagógica, realizados nos Estados Unidos da América (EUA), Hallinger e Murphy (1985) definiram algumas dimensões que comporiam essa liderança: definição da missão da escola, administração de programas pedagógicos – supervisão da avaliação do ensino, coordenação do currículo e monitoramento dos desenvolvimentos dos estudantes –, e promoção de clima favorável às aprendizagens – garantia de um tempo adequado e sem interrupção do ensino prezando a aprendizagem, presença da comunidade na escola e incentivo aos professores e estudantes. Essas dimensões estão presentes na figura 01.

**Figura 01: Dimensões da administração/liderança pedagógica propostos por Hallinger e Murphy (1985)**



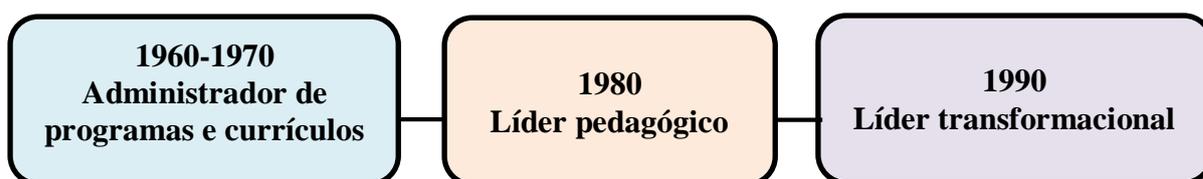
**Fonte: Elaborado pelos autores com base em Hallinger e Murphy (1985).**

Vale destacar que consideramos válida essa a primeira tentativa de definição de administração/liderança pedagógica. Em meados dos anos de 1980 o conceito estava fundamentalmente atrelado a aspectos empresariais/gerencialistas, isso fica claro, ao tratar as expressões administração pedagógica e liderança pedagógica como sinônimas.

Esse primeiro contexto do conceito de administração/liderança pedagógica na década de 1980 estava imbricado no movimento das escolas eficazes, no qual os objetivos escolares eram definidos nitidamente em consonância com os currículos, orçamentos e peculiaridades pedagógicas. Naquele período cabia somente ao diretor, denominado administrador pedagógico, promover a ampla divulgação e garantia do cumprimento desses objetivos, que eram constantemente revisados. A comunicação com professores, alunos e pais ainda era restrita a um exercício de avisos e reflexão de resultados – muitas vezes de cobranças aos professores, demandando o replanejamento dos objetivos. Além disso, cabia à direção escolar estimular e incentivar professores e estudantes a cumprirem os objetivos educacionais.

Posteriormente, Hallinger (1992), em um artigo de revisão teórica, no qual sistematizou as práticas de direção de escola nos EUA durante 30 anos, de 1960 a 1990, identificou três papéis exercidos por diretores durante aquele período: administradores de programas e currículos, líderes pedagógicos e líderes transformacionais. Esses três papéis estão presentes na figura 02.

**Figura 02: Três papéis dos diretores escolares nos EUA propostos por Hallinger (1992)**



**Fonte: Elaborado pelos autores com base em Hallinger (1992).**

Segundo Hallinger (1992), nos EUA, diretores como administradores de programas e currículos (1960-1970) eram instados a realizar suas tarefas com base em determinações em nível federal. Nesse contexto, embora formalmente o papel dos diretores fossem concebidos como crucial, na verdade estavam limitados a gerenciar a implementação de soluções projetadas externamente para problemas sociais e/ou educacionais que enfrentavam em suas escolas.

Nos anos de 1980, de acordo com Hallinger (1992), os diretores passaram a ser vistos como líderes pedagógicos – *em algumas literaturas é possível encontrar como sinônimo de líderes instrucionais* [grifos nossos]. Esperava-se que tivessem conhecimentos curriculares e pedagógicos, sendo capazes de intervir diretamente junto aos professores, objetivando melhorias no ensino, supervisionando-o em sala de aula, coordenando o currículo da escola e monitorando o progresso dos alunos. Esse conjunto de ações constituiu-se na definição de que seria um “líder pedagógico” – mudança estilo *top-down* –, na qual as concepções predominantes de escolaridade ensinadas aos diretores consideravam que as práticas de ensino eficazes poderiam ser padronizadas e controladas. Assim, enquanto a liderança pedagógica exigia um novo foco no conjunto de atividades de trabalho do diretor, o papel a ele atribuído ainda era inerentemente gerencial.

De acordo com Hallinger (1992), os diretores nos EUA passaram a serem vistos como líderes transformacionais na década de 1990. Esse estilo de liderança se caracterizaria pelo maior envolvimento da equipe escolar com a comunidade com relação aos objetivos e problemas identificados na escola – *aqui destacamos o poder de persuasão e carisma dos líderes* [grifos nossos]. Nesse contexto, os professores já eram mais ouvidos, haja vista,

interagirem diretamente com os alunos. Além do mais, nesse momento, nem a visão pessoal do diretor nem as determinações superiores deveriam ser os elementos-chave na administração de uma escola. As formulações das mudanças deveriam ficar a cargo dos atores escolares e não das autoridades distritais, estaduais ou federais. A escola passou a ser vista como a unidade responsável para o início da mudança, não apenas a implementação das mudanças concebidas por outros – visão predominante nas décadas de 1960, 1970 e 1980. Os professores passaram a ser considerados importantes fontes de experiência e não como alvos de esforços de outros para melhorar a escolaridade. Conseqüentemente, a base para a liderança escolar se expandiu para incluir professores, pais e também o diretor. Essa novidade trazia em si um novo papel para diretores e professores na busca e resolução de problemas, um papel que foi sendo gradativamente identificado como o de liderança transformacional, na qual o diretor passa de executor para o de possibilitador de mudanças.

Intrínseco a essa orientação está o pressuposto de que a tomada de decisão coletiva representaria uma resposta mais potente à resolução de problemas não rotineiros. Isso também destacaria a importância do diretor trabalhar em colaboração com a equipe na resolução de problemas em grupo. Decisões que teriam sido anteriormente tomadas unilateralmente e/ou com base em orientações superiores exigiriam extensas consultas com todas as partes interessadas. Isso representaria uma mudança dramática na natureza da função do diretor, na qual, a tomada de decisão no nível escolar não seria mais uma atividade arbitrária ou privada (HALLINGER, 1992).

O lugar de atuação das lideranças transformacionais seriam as escolas reestruturadas, assim, os líderes pedagógicos legítimos deveriam ser os professores, e os diretores seriam os “líderes dos líderes”, profissionais que ajudassem a desenvolver a liderança pedagógica nos professores (HALLINGER, 1992).

No que se referiu às concepções de liderança, Hallinger (1992) explorou as bases conceituais do exercício da direção e seus relacionamentos com demandas contextuais oriundas de políticas educacionais, discutindo também as implicações dessa análise para o desenvolvimento da administração escolar nos EUA. Ademais, no período estudado, teriam persistido as visões de pesquisadores, da sociedade e dos próprios diretores de que eles deveriam desempenhar um papel predominantemente pedagógico, mesmo com a ascensão da figura da direção como uma instância gerencial. Outro aspecto relevante é que cada uma das fases da direção foi um passo em direção à subsequente, em um processo de avanço, que o autor via como progressivo.

Posteriormente, Hallinger (2011) realizou uma nova pesquisa, sobre produções acadêmicas em alguns países dos continentes: asiático, europeu e da América do Norte, dentro do recorte de 1967 a 2010, sobre lideranças escolares para a aprendizagens nas escolas. Essa pesquisa objetivou compreender os fatores escolares que influenciariam positivamente os resultados da aprendizagem nas escolas de ensino fundamental e médio. A premissa foi a de que a origem socioeconômica das famílias, que viviam em regiões pobres, habitadas por grupos minoritários, era responsável pelo fracasso escolar, problema que poderia ser resolvido por meio de escolas especialmente organizadas para superar essas dificuldades (DOWNER, 1991; RAPTIS; FLEMING, 2003).

A partir do final da década de 1960, Hallinger (2011) localizou o movimento educacional e de pesquisas sobre as escolas eficazes. Um exemplo desses estudos foi o de Downer (1991) que desenvolveu uma meta-análise dos estudos sobre as escolas eficazes, concluindo que essas escolas poderiam contribuir para a superação de dificuldades de aprendizagem, melhorando o desempenho acadêmico de estudantes, independentemente de suas origens sociais e econômicas. Para o autor, a característica mais importante das escolas eficazes seria a conjunção entre culturas fortes – que permitiriam aos diretores alcançar objetivos de ensino e aprendizagem propiciando autonomia significativa aos professores, e fortes lideranças.

Essa ligação entre liderança pedagógica e escolas eficazes, segundo Hallinger (2011) continuou sendo explorada por cerca de 15 anos, de 1967 a 1982, no início desse período uma forte liderança pedagógica era identificada como uma marca registrada de escolas primárias urbanas eficazes nos EUA. Então, a pesquisa sobre lideranças pedagógicas foi um subproduto das pesquisas sobre as escolas eficazes, o que fez com que permanecesse a ambiguidade relativa à contribuição da liderança pedagógica para a eficácia das escolas.

Nas décadas de 1990 e 2000, diversos pesquisadores assumiram o desafio de estudar não apenas liderança pedagógica, mas também outros modelos de liderança identificados em estudos sobre esse fenômeno nas escolas, tais como a liderança transformacional, a liderança distribuída e a liderança compartilhada. Essas investigações não procuraram apenas definir esses conceitos, mas também examinar se e como as lideranças nas escolas afetariam as aprendizagens dos estudantes. O termo liderança para a aprendizagem passou a incluir características das lideranças pedagógica, transformacional, distribuída e compartilhada (HALLINGER, 2011).

Portanto, o construto liderança para a aprendizagem descreve abordagens que líderes escolares empregam para alcançar resultados, com foco na aprendizagem dos alunos. Enquanto

o termo liderança pedagógica tinha seu foco fundamentado no papel do diretor, liderança para a aprendizagem sugere uma conceitualização mais ampla que incorpora uma gama maior de fontes de liderança. A liderança para a aprendizagem não opera em um sistema fechado, ou seja, ela é estabelecida e propagada, por exemplo, pelo sistema institucional, cultural, social, contextos geográficos, econômico entre outros. Além de ser moderada pelas características pessoais dos líderes, com destaque para valores pessoais, crenças, conhecimentos e experiências. Essa liderança não afeta diretamente a aprendizagem dos alunos, pelo contrário, seu impacto é mediado pelos processos e condições das escolas. Hallinger (2011), com base nessa meta-análise, elencou cinco dimensões fundamentais para a liderança para a aprendizagem apresentadas na figura 03.

**Figura 03: Dimensões fundamentais da liderança para a aprendizagem proposto por Hallinger (2011)**



**Fonte: Elaborado pelos autores com base em Hallinger (2011).**

- ✓ Metas e expectativas: estabelece, comunica e monitora objetivos de aprendizagem, padrões e expectativas; envolve a equipe e outros no processo para que haja clareza de objetivos e consenso.
- ✓ Organização: alinha a seleção e alocação de recursos estratégicos às metas prioritárias de ensino, garantindo, na medida do possível, pessoal capacitado para conduzir os processos de ensino e aprendizagem.
- ✓ Planejamento, coordenação e avaliação do ensino e do currículo: com envolvimento direto no apoio e avaliação do ensino por meio de visitas às salas de aula e *feedback* para professores com supervisão direta do currículo.

- ✓ Promoção e participação das/nas aprendizagens dos professores, tanto formalmente, quanto informalmente.
- ✓ Garantia de um ambiente adequado: um ambiente sereno de apoio à equipe e aos alunos, incluindo a proteção do tempo destinado às aprendizagens, por meio da redução de interrupções.

Na série histórica abordada por Hallinger (2011), Marks e Printy (2003) haviam definido a liderança pedagógica como conceito inclusivo e abrangente, que teria seu ponto de partida no investimento da direção da escola nos professores em termos de formação e oferta de recursos, mantendo congruência e consistência do programa educacional coletivamente elaborado. Além disso, a participação dos professores na liderança pedagógica e compartilhada – sinônimo de liderança escolar compartilhada - ocorreria formalmente por meio de colegiados, reuniões, representações, deliberações, e, informalmente, em interações diárias no cotidiano escolar. Professores passariam a assumir responsabilidades de liderança pela tomada de conhecimento dos diversos aspectos administrativos e sociais envolvidos nas decisões curriculares e didáticas.

A liderança pedagógica e compartilhada, reformularia as relações de poder na escola. A direção gradativamente aliviaria sua função de supervisão de todas as atividades para assumir uma postura tutorial dos professores no desenvolvimento de seu trabalho pedagógico. Ademais, os professores exerceriam a liderança pedagógica e compartilhada por meio de constantes revisões do currículo e dos planos de ensino em curso. Desse modo, direção e professores trabalhariam articulada e coletivamente a serviço das aprendizagens dos estudantes. Saem de papéis formais e entram no trabalho coletivo, dialógico, igualitário e sobretudo, em princípios democrático.

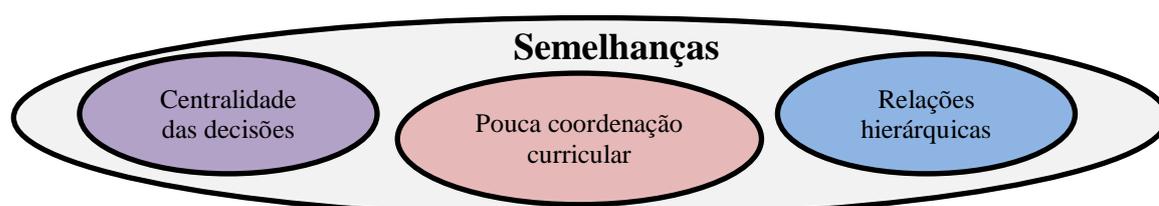
Dando continuidade às suas investigações sobre lideranças escolares, Hallinger e Walker (2017) realizaram uma meta-análise de cinco trabalhos publicados em 2015 sobre o tema, baseados em dados de cinco países do leste asiático: China, Singapura, Malásia, Vietnã e Taiwan –, que utilizaram como método entrevista com diretores escolares sobre o tema liderança e administração educacional. Os autores identificaram semelhanças nas práticas de liderança pedagógica entre as cinco sociedades:

- Centralidade das decisões majoritariamente *top-down*: dos ministérios e secretarias de educação que definem a missão e os objetivos das escolas, portanto a margem de autonomia dos diretores era bastante estreita;
- Pouca coordenação curricular: pois os diretores tendiam a trabalhar estritamente dentro dos parâmetros estabelecidos pelos currículos nacionais;

- Relações hierárquicas: necessidade de manter a harmonia entre professores, pais, estudantes e quaisquer outras partes interessadas, característica aparentemente fundamentada no confucionismo e em regimes políticos fortemente coletivistas e hierarquizados.

Assim, uma das principais estratégias de exercício da liderança pedagógica empregadas pelos diretores pesquisados era evitar conflitos. Na figura 04 estão esboçadas essas semelhanças.

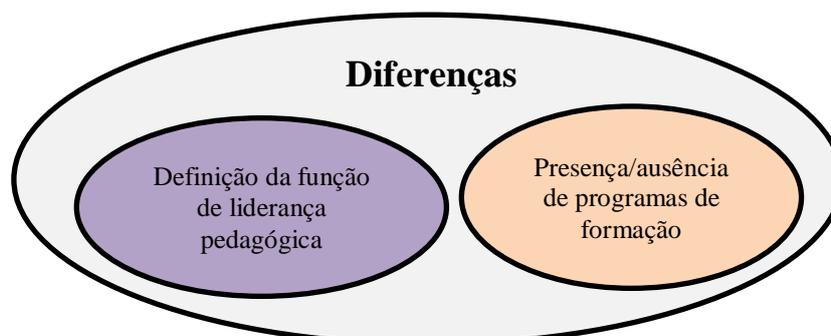
**Figura 04: Semelhanças nas práticas de liderança pedagógica exercidas nos cinco países pesquisados por Hallinger e Walker (2017)**



**Fonte: Elaborada pelos autores com base em Hallinger e Walker (2017).**

As diferenças encontradas nas práticas da liderança pedagógica entre os cinco países pesquisados encontradas por Hallinger e Walker (2017) foram: a definição explícita das atribuições relativas à liderança pedagógica a ser exercida pelos diretores e a presença/ausência de programas de formação voltados ao desenvolvimento dos diretores como líderes pedagógicos. Na figura 05 estão esboçadas essas diferenças.

**Figura 05: Diferenças nas práticas de liderança pedagógica exercidas nos cinco países pesquisados por Hallinger e Walker (2017)**



**Fonte: Elaborada pelos autores com base em Hallinger e Walker (2017).**

Os desafios enfrentados pelos diretores nos cinco países asiáticos também apresentaram similaridades, a saber: em todos eles os diretores vivem as tensões geradas entre

os valores tradicionais de suas culturas e filosofias educacionais “ocidentais”, mormente quando voltadas à centralização das aprendizagens nos estudantes. Os diretores também se sentem desafiados a distribuir lideranças em suas escolas, uma vez que a cultura educacional e escolar vigente é profundamente hierárquica. Outro obstáculo é a dificuldade de envolver os professores em tomadas de decisões pedagógicas, uma vez que estavam acostumados a pôr em prática currículos oficiais elaborados centralmente. Na figura 06 estão esboçadas essas similaridades.

**Figura 06: Desafios enfrentados pelos diretores no exercício da liderança pedagógica elencados por Hallinger e Walker (2017)**



**Fonte: Elaborada pelos autores com base em Hallinger e Walker (2017).**

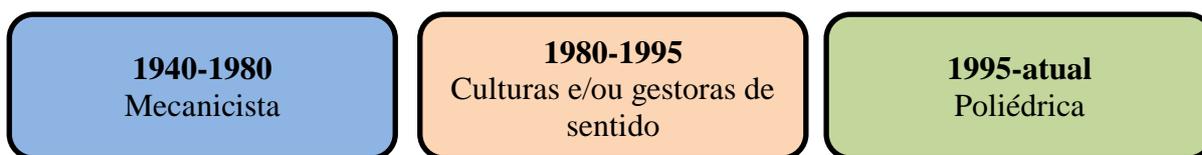
No campo dos estudos do idioma português, Costa e Castanheira (2015), em Portugal, identificaram alguns tipos de lideranças nas organizações escolares. A mecanicista, desenvolvida entre as décadas de 1940 e 1980, estabelecia uma administração “mecânica, hierárquica e prescritiva, o processo de influenciar os outros a atingir objetivos pré-definidos” (p. 21).

Concomitantemente, nos anos de 1980, houve o gradual enfraquecimento dessa liderança, dando lugar às culturas e/ou gestoras de sentido, isto é, pessoas que podem definir seus cursos de ação articulando visões.

Posteriormente, nos últimos 20 anos – lembrando que a pesquisa foi publicada em 2015 –, a liderança viria sendo entendida como poliédrica, compreensão baseada na decadência das concepções das organizações como homogêneas, estáveis, estruturadas e hierarquizadas em uma lógica coerente e racional. Ao contrário, atualmente, as organizações vêm sendo compreendidas como flexíveis, instáveis, sujeitas às mais diversas turbulências, incertezas, desarticulações e desordens, cabendo ao líder poliédrico a articulação entre sua função e distribuição de ação dos outros agentes.

Na figura 07 apresentam os tipos de lideranças identificadas por Costa e Castanheira (2015).

**Figura 07: Alguns tipos de lideranças nas organizações escolares identificadas por Costa e Castanheira (2015)**



**Fonte: Elaborada pelos autores com base em Costa e Castanheira (2015).**

As ambiguidades com as quais as lideranças se confrontariam nesses ambientes estariam relacionadas às intenções, ao poder, à experiência e ao êxito, e levariam a certa dispersão das lideranças formais, centradas em uma ou duas pessoas, fazendo da liderança uma atividade que percorre toda a organização, em diferentes frentes e de diferentes maneiras, composta da participação de diversos agentes, da valorização das equipes e dos grupos e da importância das lideranças intermediárias e das lideranças informais.

Portanto, justifica-se a opção por lideranças ao invés de liderança, o que pode ser considerado pertinente no que diz respeito às escolas, mormente se as considerarmos instituições democráticas, nas quais práticas participativas devem ser vivenciadas, para que possam ser ensinadas e aprendidas, na perspectiva da justiça social e da autonomia individual e coletiva (TORO, 2005). Nessa perspectiva de liderança escolar, defende-se que ela seja “participativa, colaborativa, emancipatória, de interpretação crítica da realidade e da correspondente recusa das visões mecanicistas, hierárquicas, tecnocráticas e instrumentais da liderança” (COSTA; CASTANHEIRA, 2015, p. 27). Nesse sentido é necessário diferenciar a gestão da liderança: diretores são todos gestores, mas não devem ser os únicos líderes nas escolas.

Destacamos que as lideranças que entendemos como adequadas, na perspectiva de objetivar a aprendizagem, são as lideranças escolares democráticas – que muito se assemelha as lideranças compartilhadas, distribuídas e voltadas para aprendizagem. Não obstante, é papel da equipe gestora garantir a emersão, reconhecimento e fortalecimento das lideranças nos diferentes segmentos, por meio de:

[...] 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 projectos, se sintam identificados e motivados, ou seja, se tornem elementos facilitadores da mudança e da inovação (BENTO; RIBEIRO, 2013, p. 20).

Segundo Gohn (2010), diferentemente do conceito de ativismo como uma ação coletiva de redes associativas, proposto por Scherer-Warren (1993), que buscam a mobilização pautada na aversão à exclusão e em ações contra ela, que seria praticado por Organizações Não Governamentais, o conceito de liderança de Bento e Ribeiro (2013) é díspar ao de ativismo. Ou seja, o exercício da liderança – sobretudo na educação – vai além da esfera Não Governamental, como em ambientes públicos e até privados, na qual, a motivação social parte da consciência de integrar tal contexto educativo, pensando e agindo como sujeito integrador.

Tendo em vista essa argumentação, caracterizamos lideranças escolares democráticas como aquelas que:

- a) Têm como objetivo fundamental as aprendizagens do conjunto de saberes e conhecimentos históricos produzidos pelas diferentes culturas e sociedades, em uma perspectiva intercultural (CANDAU, 2009), considerando aspectos relacionais e socioemocionais, com vistas à emancipação de seus agentes (HABERMAS, 2014; 2016a; 2016b) e à democratização da sociedade (TORO, 2005);
- b) São participativas (NOGUEIRA, 2011) e buscam elevar os níveis de participação e autonomia (BARROSO, 1996) de todos os agentes escolares, ainda que sofrendo restrições dos sistemas de ensino;
- c) Não se restringem à equipe gestora, ao contrário, são distribuídas. Isto é, se fazem presentes em todos os segmentos: estudantes, professores, gestores, famílias e comunidades, sendo emergentes e não delegadas, isto é, emergem entre seus pares (BUSH, 2021; 2022);
- d) São de natureza coletiva e voltadas a mudanças, o que parte da literatura internacional denomina como lideranças compartilhadas e transformacionais (HALLINGER, 1992; 2011; HALLINGER; WALKER, 2017; HALLINGER et al, 2017; MARKS; PRINTY, 2003; YLIMAKI, 2012; EDIGER, 2014).
- e) Focalizam o trabalho coletivo, reunindo os diversos agentes na construção de consensos (MIGUEL, 2005), por meio de práticas deliberativas, em conselhos escolares, reuniões de pais, assembleias, clubes de estudantes, grupos esportivos e salas de aula, entre outras possibilidades.

No quadro 02 apresentamos uma síntese dos conceitos de lideranças escolares que foram abordados, agrupando-os em suas similaridades em três categorias: liderança pedagógica; liderança transformacional e lideranças democráticas, esta última constructo de várias outras lideranças por vezes muito similares e até sinônimas.

**Quadro 02: Conceitos de lideranças escolares**

Pedagógica	Transformacional	Democrática
Para exercê-la, o diretor deve ter objetivos educacionais bem definidos e em consonância com o currículo, orçamento e o corpo docente, focalizando fundamentalmente o trabalho pedagógico a ser realizado, foco no ensino. A liderança pedagógica pode ser considerada como essencialmente gerencialista, orientada para metas externamente estabelecidas, e no modelo transacional, há recompensas – sobretudo financeira – e vantagens no cumprimento das metas.	Requer significativo envolvimento da equipe escolar com a comunidade com – motivação intrínseca - relação aos objetivos e problemas identificados na escola. Assim, estão abertas à mudanças pontuais e/ou estruturais necessárias ao alcance não apenas de objetivos educacionais externamente delineados, mas também aos localmente definidos. <u>Os diretores seriam os principais coordenadores dessas mudanças.</u>	Envolve toda a equipe escolar em torno das aprendizagens dos(as) estudantes. Nesse sentido, todos na escola, inclusive estudantes e suas famílias, <u>compartilham</u> responsabilidades para que os objetivos educacionais sejam alcançados. <u>As lideranças, nos diversos segmentos, mobilizam seus pares para que trabalhem em conjunto.</u> À equipe gestora cabe coordenar todos esses esforços e identificar e fortalecer as lideranças, que não devem ser distribuídas pelas equipes, mas devem emergir entre os próprios agentes escolares, devendo ser reconhecidas e apoiadas pelas equipes gestoras.

**Fonte: Elaborado pelos autores com base em Hallinger e Murphy (1985), Hallinger (1992; 2011), Marks e Printy (2003), Bush (2022), Costa e Castanheira (2015).**

Esse quadro demonstra que apesar de algumas distinções, por exemplo, entre lideranças compartilhadas, distribuídas, poliédrica e voltada para a aprendizagem, elas tendem a caminhar juntas, por isso agregamos na mesma categoria – liderança democrática, pois a prática da liderança para a aprendizagem não pode ser exercida solitariamente pelo diretor, nem mesmo pela equipe gestora. Para alcançar as aprendizagens desejadas, faz-se necessário compartilhar poder, meios e conhecimentos, além de reconhecer as lideranças que surgem em cada segmento escolar, que se constituem como distribuídas.

Por outro lado, as lideranças pedagógicas, pelas suas características de centralização de poder nas mãos do diretor e de cumprimento de metas educacionais externamente impostas, tendem a ser exercidas de forma hierárquica e gerencialista. Outrossim, a liderança transformacional tem como característica marcante a disposição para a mudança, tendo o diretor a função de promover e acompanhar esse processo.

Essa definição construída de lideranças escolares, que adjetivamos como democráticas, - pautada nos princípios da liderança compartilhada, distribuída, poliédrica e volta para a aprendizagem – é que orienta todo o desenvolvimento desta investigação, pois serve como parâmetro na análise dos textos que compõem o corpus da pesquisa.

## 2.2 Gestão democrática da escola pública e lideranças escolares

Gradativamente, como demonstram os estudos analisados, a ideia de liderança escolar vai se descolando da gestão formal da escola, isto é, as pesquisas têm demonstrado que as lideranças nos diversos segmentos escolares, além da equipe gestora, vêm evidenciando a existência de um processo de capilarização das relações de poder nas escolas.

Nesse sentido, Costa e Castanheira (2015), Bento e Ribeiro (2013) e Bush (2021; 2022), propõem uma diferenciação importante, que se refere à distinção entre liderança e gestão, que deve ser entendida no plano das ações e não no plano das pessoas. Isto é, o diretor de uma escola, que é seu gestor, também pode ser um dos seus líderes, portanto a distinção é entre a gestão em uma vertente burocrática e gerencialista (CONTI; LIMA; NASCENTE, 2017) e lideranças escolares predominantemente compartilhadas. Portanto, liderança e gestão são conceitos distintos, mas que nas funções oficiais de administração escolar poderiam e/ou deveriam caminhar juntas.

Desse modo, segundo Costa e Castanheira (2015), há líderes que não são gestores e gestores que não são líderes, autoridade é diferente de liderança e liderança não se situa exclusivamente no topo da estrutura organizacional. O quadro 03, a seguir sintetiza as distinções estabelecidas por Bento e Ribeiro (2013) e Bush (2021; 2022).

**Quadro 03: Distinções entre gestão e liderança**

<b>Gestão</b>	<b>Liderança</b>
Autoridade reside na posição, cargo e hierarquia	Autoridade reside na influência
Execução e eficiência	Valores e propósitos
A responsabilização é vertical	A responsabilização é multidirecional
Busca o controle	Busca a confiança
Foca nos sistemas e estruturas	Foca nas pessoas
Delega tarefas	Distribui tarefas
Orienta para os resultados	Orienta para os fins
Técnico-racional	Aberto e fluido
Pergunta <i>como e quando</i>	Pergunta <i>o quê e por que</i>
Administra classicamente	Busca a inovação e o desenvolvimento
Apoia a reprodução	Apoia a originalidade

Voltada à eficiência e implementação	Voltada à influência
É de natureza transacional	É de natureza transformacional
Direcionada por visão de curto prazo	Direcionada por visão de longo prazo
Visa o presente	Visa o futuro

**Fonte: elaborado pelos autores baseado em Bento e Ribeiro (2013) e Bush (2021; 2022).**

Por esse sentido, nossa opção para abordar as lideranças escolares democráticas recaiu sobre os conceitos de democracia e cidadania na escola de Toro (2005), que envolve uma administração escolar democrática, definida por Paro (2010; 2015) e que passa pela compreensão da participação social como entendida por Nogueira (2011).

Paro (2010), ao mesmo tempo, une e diferencia administração escolar de gestão escolar. Segundo ele, o termo administração carrega conotações burocráticas e organizacionais que admite como importantes, senão essenciais para o funcionamento de qualquer instituição pública. Já o termo gestão estaria mais ligado às tomadas de decisão e escolhas em última instância, o que iria além de administrar somente. Por isso, Paro (2015) alia e une os conceitos de administração e gestão escolar, pois ambos podem ser considerados como mediações entre todos os agentes educacionais e escolares, em condições materiais e concretas específicas, para que se alcance a finalidade precípua da educação escolar, isto é as aprendizagens socialmente relevantes, significativas e duradoras de crianças e jovens. O trabalho na escola, exercido por seus profissionais, demanda de liberdade e autonomia pedagógica para os professores e condições materiais e técnicas adequadas. No entanto, mesmo tendo ao menos parcialmente essas condições há a:

[...] interferência do privado na escola básica – especialmente por meios dos pacotes e “sistemas” de ensino comercializados pela iniciativa privada, faz sonegar dos educadores escolares o direito de planejarem, organizarem e executarem a aprendizagem (PARO, 2015, p. 69).

Tendo em vista essa realidade, Paro (2015) nos apresenta outro conceito atinente ao administrador/gestor escolar, que é o de liderança, que seria exercida pela outorga dada aos diretores pelos sistemas educacionais para exercer sua autoridade nas escolas. O conceito de autoridade subjacente a essa liderança refere-se à racionalização do trabalho em uma perspectiva capitalista de administração escolar. Isto é, cabe ao diretor exercer a gerência de recursos e pessoas para alcançar objetivos e metas determinadas pelos sistemas de ensino, normalmente com base em resultados de avaliações externas. Nesse sentido, o diretor é um

líder, gerente e administrador, que pode instrumentalizar a participação (NOGUEIRA, 2011) dos agentes escolares no sentido de cumprir suas obrigações funcionais, formalmente estabelecidas.

Justamente Nogueira (2011) nos ajuda a entender que em uma perspectiva implantada no setor público por governantes que aderiram ao modelo neoliberal de administração do Estado, como a participação, pretensamente democrática, é instrumentalizada para ratificar decisões tomadas fora da escola, isto é, a participação, notadamente nos colegiados escolares, serviria para confirmar em cada unidade escolar as determinações legais e políticas públicas elaboradas centralmente, a serem cumpridas e executadas pelas escolas. Por outro lado, o autor explicita a diferente natureza da participação realmente democrática, que nas escolas se traduziria em diálogo franco entre todos os agentes, na busca de uma administração escolar realmente voltada para o bem comum de cada comunidade escolar, sem deixar de cumprir, necessariamente normativas democraticamente elaboradas, tais como o Estatuto da Criança e do Adolescente – ECA - (BRASIL, 1990) e a Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional - LDBEN - (BRASIL, 1996). Logo, a participação democrática nas escolas propiciaria a elas se tornarem o que por natureza deveriam ser, isto é – espaços públicos –, nos quais as comunidades desenvolveriam ações de auto governança.

Nesse contexto, entendemos que, nas escolas públicas, as lideranças exercidas pelos diretores em muitas vezes, se caracterizam como pedagógicas, em uma perspectiva gerencialista, mas não estão voltadas às aprendizagens no sentido de atender as especificidades locais, ficando restritas à garantia da implantação de currículos oficiais, tarefa que terá seu êxito aferido pelas avaliações externas, que, desse modo, regulam não só a gestão, mas todo o trabalho pedagógico realizado nas escolas. Já o compartilhamento e a distribuição das lideranças devem ocorrer na mesma medida da participação instrumentalizada, isto é, quem exerce liderança nos diferentes segmentos o faz para confirmar a liderança centralizada do diretor. Esse modelo de liderança pode também se caracterizar, de acordo com Bush (2021; 2022), como transacional, isto é, baseia-se em relações de trocas pontuais e ocasionais, de acordo com as demandas dos sistemas de ensino e das necessidades e reivindicações dos demais agentes escolares.

Para nos aproximarmos do exercício de lideranças democráticas nas escolas adotamos o conceito de democracia de Toro (2005), que a conceitua como uma “cosmovisão”, ou seja, uma maneira de ver e viver no mundo. Assim, as lideranças escolares, para serem consideradas genuinamente democráticas, deveriam se pautar na cidadania. Para entendermos a concepção de cidadania de Toro (2005), ele nos apresenta o conceito de cidadão como sendo um sujeito

"capaz de criar ou modificar, em cooperação com outros, a ordem social na qual quer viver, cujas leis vai cumprir e proteger para a dignidade de todos" (p. 52). Diante desse conceito, tendo em vista que a cidadania só é exercida em espaços de socialização (coletivos), e tendo a escola como um desses espaços que:

[...] educa, ou se deseduca, o novo cidadão; criam-se as formas de pensar, sentir e atuar; fabrica-se, interiormente, esse novo contrato social, que significa um estado de direito, uma sociedade na qual são plausíveis os direitos humanos (TORO, 2005, p.54).

Dessa forma, entendemos que as lideranças nas escolas deveriam ser compartilhadas e distribuídas objetivando formar cidadãs e cidadãos capazes de agir na sociedade para garantir o pleno cumprimento dos direitos humanos, por meio de ações pedagógicas que levem os(as) estudantes a compreender e respeitar as diferenças, em uma perspectiva intercultural (CANDAUI, 2009).

Assim, para contribuir para uma construção de uma sociedade democrática – justa, menos desigual, solidária, respeitosa e livre –, as pessoas que lideram as escolas precisam garantir a participação genuína – na qual todos e todas têm verdadeiramente vez e voz –, criando o que Toro (2005) concebe como "tecido social", que seria a interseção de grupos de sujeitos em prol da luta de direitos e sobretudo da vida digna.

Desse modo, Toro (2005) e Paro (2010) se complementam na ideia de que na escola, assim como na sociedade, a democracia é construída em relações políticas, isto é em relações entre as pessoas, por meio, entre outros, de assembleias, reunião de pais, grêmios estudantis, conselhos escolares, conselhos de classe e das associações de pais e mestres. Nesses tempos e espaços a comunicação entre as pessoas deve acontecer por meio do diálogo genuíno, destituído, ao menos parcialmente, de interesses individuais. Além disso todos e todas devem ter garantidos seus direitos de escolha e de voto. Compreendemos, nesse sentido, que essa construção democrática passa pela agregação e mobilização de lideranças escolares democráticas, que seriam decisivas para a construção do tecido social nas escolas (TORO, 2005).

“Diferentemente do que acredita a pedagogia tradicional, boa escola não é a que dá boas aulas, mas aquela que forma bons cidadãos” (PARO, 2015, p. 75). Desta mesma forma, Paro apresenta a reflexão do diretor escolar para além de práticas administrativas, mas também pedagógicas que visem a formação de sujeitos históricos para a cidadania e de bem-estar dos funcionários, professores e da comunidade por meio de ações democráticas. Ou seja, fica claro que a liderança escolar não pode ser centralizada nas mãos de um diretor empossado

burocraticamente e cujo papel seja exercer uma administração gerencialista. Por outro lado, como afirma Hallinger (1992), o diretor não deve abdicar totalmente de sua liderança, mas compartilhá-la e dividi-la no sentido de que a escola atinja seus objetivos formativos, bem delimitados por Toro (2005).

Abarcando o referencial sobre gestão escolar, apresentamos Libâneo, Oliveira e Toschi (2011), que expuseram quatro tipos de concepções de gestão escolar – advindas da gestão empresarial, contudo, aplicadas ao ambiente escolar, sendo elas:

Gestão técnico-científica: visão burocrática e tecnicista, de decisões hierárquicas, estando centralizada na figura da direção, pautada no cumprimento de planos previamente elaborados – este sem a participação de professores, especialistas, alunos ou funcionários – visando a racionalização do trabalho de modo eficaz e eficiente.

Gestão autogestionária: visão de responsabilidade coletiva – “na ausência de direção centralizada e na acentuação da participação direta e por igual de todos os membros da instituição” (p. 325) – tende a recusar a ação de autoridade em organizações sistematizadas, valorizando a capacidade de criação de suas próprias normas.

Gestão interpretativista: visão social das práticas organizativas através das experiências subjetivas e interações, pautado na “recusa a possibilidade de conhecimento mais preciso dos modos de funcionamento de determinada organização” (p. 325).

Gestão democrática-participativa: visão “orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe” (p. 325) na busca de objetivos comuns derivados de decisões coletiva admitidas para cada membro sua coordenação e avaliação holística da operacionalização.

Outro autor que permeia o ambiente escolar, Benno Sander (2007) propôs uma gestão multidimensional articuladora das esferas econômica, pedagógica, política e cultural nos ambientes escolares, ou seja, *que englobe um ou mais tipos de gestão e suas complexas multiplicidades* [grifos nossos]. Para isso, dividiu-as em duas categorias, que o autor chama de dimensões.

A primeira é a dimensão instrumental: engloba a eficiência e a eficácia que devem ser geridas pela dimensão substantiva: engloba a efetividade e a relevância. Para cada dimensão, Sander (2007) destacou um critério, conceituando-as em:

- Eficiência (econômica) sendo um “critério econômico que traduz a capacidade administrativa de produzir o máximo de resultados com o mínimo de recursos, energia e tempo” (SANDER, 2007, p.76);
- Eficácia (pedagógica) é um “critério institucional que revela a capacidade administrativa para alcançar metas estabelecidas ou resultados propostos” (SANDER,

2007, p.78), o que muito se aproxima das metas de desempenho pedagógico estabelecidas nas instituições escolares;

- Efetividade (política) é um “critério político que reflete a capacidade administrativa para satisfazer as demandas concretas feitas pela comunidade” (SANDER, 2007, p.80). O autor também compara efetividade com responsabilidade social, visto seus princípios políticos-comunitário;
- Relevância (cultural) é um “critério cultural que mede o desempenho administrativo em termos de importância, significação, pertinência e valor” (SANDER, 2007, p.82). Nesse aspecto a relevância acarreta uma consciência de pertencimento com outro (sujeito) e ação inserida (local).

Essas quatro dimensões “andam” juntas, podendo ser mais ou menos evidentes nas instituições escolares, contudo, a dimensão relevância desenvolve um ambiente de participação social, o que sinalizamos como benéfica ao desenvolvimento de práticas democráticas. Diante disso, propiciaria uma liderança compartilhada/democrática entre todos os atores escolares (TORO, 2005; PARO, 2010; HABERMAS, 2014; 2016a; 2016b e MIGUEL, 2005).

Esses conceitos e autores, explicitados nesta seção, vão ao encontro dos princípios de democracia, participação e liderança no ambiente escolar, na qual, serão utilizados para análise das amostras selecionadas nas seções a seguir.

### 3 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento da investigação proposta, considerando a questão e os objetivos de pesquisa, a abordagem metodológica é a qualitativa, pois possibilitará inferências dedutivas e exploratórias com base nos resultados obtidos (GIL, 2002; CRESWELL; CRESWELL, 2021; PRODANOV; FREITAS, 2013). Para isso, foi realizado um metaestudo (MAINARDES, 2021), baseado nos procedimentos de pesquisa bibliográfica (SALVADOR, 1986; LIMA; MIOTO, 2007) e na técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2011).

O corpus no qual se baseou nossa análise foi obtido por meio de levantamentos de textos – teses, dissertações e artigos –, nas seguintes bases de dados: Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações – BDTD; banco de Teses e Dissertações e Periódicos da CAPES e no mecanismo de busca *Google Acadêmico*, que consideramos suficientes para elaborar um metaestudo sobre a temática das lideranças escolares no Brasil. Essa opção se deu devido ao reconhecimento acadêmico dessas bases como sendo confiáveis, amplas e atualizadas.

Para delimitar os textos base da investigação, foram seguidas as orientações de Lima e Mioto (2007), baseadas em Salvador (1986), que sugerem três parâmetros para delimitação do objeto de pesquisa: o temático, o linguístico e o cronológico. No que diz respeito ao parâmetro temático, a investigação nas bases de dados foi operacionalizada por meio de sete descritores: *liderança escolar; líder escolar; liderança pedagógica; liderança educacional; liderança democrática; liderança discente e liderança docente*. Esses descritores foram considerados pertinentes e eficazes em relação aos objetivos desta pesquisa, pois propiciaram a descoberta de significativo número de textos que poderiam levar ao seu alcance. Ademais, esclarecemos que a busca focalizou os descritores separadamente. Quanto o parâmetro linguístico, foi utilizado o idioma português como delimitador, devido ao foco do trabalho ser o contexto brasileiro. No que se refere ao parâmetro cronológico, foram consideradas recentes e suficiente, as publicações produzidas nos últimos cinco anos, de 2018 a 2022. Nas subseções a seguir são descritas as etapas desenvolvidas até chegar ao corpus da pesquisa.

#### 3.1 Levantamento bibliográfico

O levantamento bibliográfico realizado para esta investigação compreende teses, dissertações e artigos – corroborando um dos princípios de um metaestudo (MAINARDES, 2021), qual seja, a abrangência do maior número de textos possível, levantados nas bases de

dados: BDTD, Periódicos e Teses e Dissertações da CAPES e no mecanismo de busca *Google Acadêmico*, que consideramos suficientes no sentido de construir uma amostra atualizada sobre a temática das lideranças escolares, no período compreendido entre 2018 a 2022<sup>1</sup>. A seguir, é discriminado o passo a passo do levantamento por base de dados até chegar ao corpus de 18 trabalhos, cuja amostra da análise deve ser apresentada na quarta seção desta dissertação.

### 3.1.1 Levantamento na base de dados BDTD

O levantamento bibliográfico na base de dados BDTD – <https://bdtb.ibict.br/vufind/> – foi feito no dia 03 de janeiro de 2023, utilizando o caminho “busca avançada”. Foi colocado cada descritor no campo “busca por”; utilizando os filtros: a) todos os campos: colocamos “somente no título”; b) correspondência de busca: “todos os termos”; c) idiomas: “português” e, d) ano de defesa de: “2018 a 2022”. A seguir apresentamos os resultados por descritor:

#### 3.1.1.1 Descritor *liderança escolar* na base de dados BDTD

Com o descritor *liderança escolar* na base de dados BDTD, foram encontrados 14 trabalhos – oito dissertações e seis teses, distribuídos no período de 2018 a 2022 de acordo com a tabela 01. Os trabalhos localizados estão relacionados ao contexto escolar.

**Tabela 01: Quantidade de trabalhos com o descritor *liderança escolar* na base BDTD no período investigado**

Ano	Dissertações	Teses	Total
2018	2	2	4
2019	2	2	4
2020	0	2	2
2021	4	0	4
2022	0	0	0
<b>Subtotal</b>	8	6	14

**Fonte: elaborada pelos autores.**

<sup>1</sup> A busca de trabalhos nas bases de dados se deu no início de janeiro de 2023 (03/01/2023 a 09/01/2023) e até aquele momento apareceram menos trabalhos de 2022 no Portal de Teses e Dissertações da Capes do que na BDTD. Aparentemente, a atualização na BDTD ocorre antes do que no portal da Capes, por isso, naquela ocasião, foram encontrados mais trabalhos sobre a temática estudada na segunda base do que na primeira.

Os trabalhos foram organizados por ano, título, autor(es) e instituição(ões) no quadro 04.

**Quadro 04: Trabalhos com o descritor *liderança escolar* na base BDTD no período investigado**

Ano	DISSERTAÇÕES		TESES	
	Título	Autor(es)/ Instituição(ões)	Título	Autor(es)/ Instituição(ões)
2018	Avaliação educacional diagnóstica do talento de liderança: estudo de caso em uma escola estadual de educação profissional do Ceará	Paulo Sérgio Bessa Salgado / UFC	“Onde eu me acho no direito de escrever”: reflexões sobre obras literárias de autoria de mulheres lideranças religiosas do candomblé e sua inserção na escola	Isabelle Sanches Pereira / UFBA
	Gestão do clima escolar: a formação de/em uma comunidade de liderança	Alessandro França Quadrado / Unisinos	Lideranças Krikati: implicações da escola não indígena em suas trajetórias e trajetórias de vida	Ilma Maria de Oliveira Silva / Unisinos
2019	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	Maria Auxiliadora Lima dos Santos Oliveira / Faculdades EST	Pedagogia da educação infantil, gestão escolar e liderança pedagógica: um estudo de caso multicontexto numa pedagogia transmissiva e numa pedagogia participativa	Jorgiana Ricardo Pereira / UFC
	Liderança educacional e gestão escolar: estudo de caso de duas escolas estaduais da Superintendência Regional de Ensino de Patrocínio	Leandro Thiago da Silva / UFJF	Lideranças para a educação escolar: proposições em análise	Claudia Zuppini Dalcorso / PUC – São Paulo
2020	-	-	O esporte coletivo no contraturno das escolas públicas estaduais de Curitiba-PR: métodos de ensino, perfil de liderança do professor e suas relações com alguns fatores do desenvolvimento humanos de alunos/atletas	Luis Rogério de Albuquerque / UFPR
	-	-	Eficácia escolar, liderança e aprendizagem nas escolas estaduais brasileiras: uma análise multivariada em painel	Filomena Siqueira e Silva / FGV
2021	A gestão escolar de um colégio da Rede Notre Dame: uma análise da	Deisi Daniana Naibo / Unisinos	-	-

	cultura e da liderança e suas repercussões nas estratégias de gestão			
	Competências gerenciais do gestor escolar municipal: histórias, trajetórias e ações de sustentabilidade na perspectiva da liderança educativa	Dário Xavier de Lima Júnior / UFPB		
	Competências gerenciais do gestor escolar em instituições privadas de ensino frente à liderança sustentável educativa	Paula Pantoja Loureiro Marinho / UFPB		
	A construção contextual das lideranças escolares: um estudo sobre a Educação Infantil paulistana	Marina Katurchi Exner / FGV		
<b>2022</b>	-	-	-	-

**Fonte: elaborado pelos autores.**

### 3.1.1.2 Descritor *líder escolar* na base de dados BDTD

Com o descritor *líder escolar* na base de dados BDTD, foram encontrados cinco trabalhos - cinco dissertações<sup>2</sup>, expressos na tabela 02, sendo eles:

**Tabela 02: Quantidade de trabalhos com o descritor *líder escolar* na base BDTD no período investigado**

Ano	Dissertações	Teses	Total
2018	0	0	0
2019	2	0	2
2020	2	0	2
2021	1	0	1
2022	0	0	0
<b>Subtotal</b>	5	0	5

**Fonte: elaborada pelos autores.**

Os trabalhos foram organizados por ano, título, autor(es) e instituição(ões) no quadro 05.

<sup>2</sup> Nessa base de dados apareceu as palavras avulsas: escola, escolar, escolares, líderes e líder nos títulos, sendo similares a busca inicial “líder escolar”, por isso, apareceram no levantamento.

**Quadro 05: Trabalhos encontrados com o descritor *líder escolar* na base BDTD no período investigado**

Ano	DISSERTAÇÕES	
	Título	Autor(es)/Instituição(ões)
2018	-	-
2019	O uso das TICS na Escola de Ensino Médio Professora Lídia Carneiro de Barros, no estado do Ceará: potencialidades e desafios	Francisco Gerbson de Oliveira / UFJF
	Saberes a ensinar aritmética na Escola de Aprendizizes Artífices de Santa Catarina (1909-1937) lidos nos documentos normativos e livros didáticos	Cleber Schaefer Barbaresco / UFSC
2020	Concepções de finalidades educativas escolares na perspectiva de líderes religiosos evangélicos neopentecostais	Edmar Moreira Alves / PUC - Goiás
	A relação entre educação escolar e ação cultural e política em Sapé/PB através de um olhar para a história do líder camponês João Pedro Teixeira	Maria Selma Santos de Santana / UFPB
2021	As concepções do professor de Matemática na sala de aula: como lidar com a diversidade dentro do espaço escolar?	Alexandre Jenevain Junior / UFJF
2022	-	-

Fonte: elaborado pelos autores.

### 3.1.1.3 Descritor *liderança pedagógica* na base de dados BDTD

Com o descritor *liderança pedagógica* na base de dados BDTD, foram encontrados dois trabalhos – uma dissertação e uma tese, conforme a tabela 03.

**Tabela 03: Quantidade de trabalhos com o descritor *liderança pedagógica* na base BDTD no período investigado**

Ano	Dissertações	Teses	Total
2018	0	0	0
2019	0	1	1
2020	1	0	1
2021	0	0	0
2022	0	0	0
<b>Subtotal</b>	1	1	2

Fonte: elaborada pelos autores.

Os trabalhos foram organizados por ano, título, autor(es) e instituição(ões) no quadro a seguir.

**Quadro 06: Trabalhos encontrados com o descritor *liderança pedagógica* na base BDTD no período investigado.**

Ano	DISSERTAÇÕES		TESES	
	Título	Autor(es)/ Instituição	Título	Autor(es)/ Instituição
2018	-	-	-	-
2019	-	-	Pedagogia da educação infantil, gestão escolar e liderança pedagógica: um estudo de caso multicontexto numa pedagogia transmissiva e numa pedagogia participativa	Jorgiana Ricardo Pereira / UFC
2020	A formação em liderança nos projetos pedagógicos dos cursos de medicina no Brasil	Marcio Café Cardoso Pinto / FGV	-	-
2021	-	-	-	-
2022	-	-	-	-

Fonte: elaborado pelos autores.

#### 3.1.1.4 Descritor *liderança educacional* na base de dados BDTD

Com o descritor *liderança educacional* na base de dados BDTD, foram encontrados três trabalhos – todas dissertações, colocados na tabela 04.

**Tabela 04: Quantidade de trabalhos com o descritor *liderança educacional* na base BDTD no período investigado.**

Ano	Dissertações	Teses	Total
2018	1	0	1
2019	1	0	1
2020	1	0	1
2021	0	0	0
2022	0	0	0
<b>Subtotal</b>	3	0	3

Fonte: elaborada pelos autores.

Os trabalhos foram organizados por ano, título, autor(es) e instituição(ões) no quadro 07.

**Quadro 07: Trabalhos encontrados com o descritor *liderança educacional* na base BDTD no período investigado**

Ano	DISSERTAÇÕES		TESES	
	Título	Autor(es)/ Instituição(ões)	Título	Autor(es)/ Instituição(ões)
2018	Avaliação educacional diagnóstica do talento de liderança: estudo de caso em uma escola estadual de educação profissional do Ceará	Paulo Sérgio Bessa Salgado / UFC	-	-
2019	Liderança educacional e gestão escolar: estudo de caso de duas escolas estaduais da Superintendência Regional de Ensino de Patrocínio	Leandro Thiago da Silva / UFJF	-	-
2020	Estudo Comparativo da Formação de Professores no Brasil e na Finlândia: reflexões iniciais sobre o conceito de liderança educacional	Natacha Soares Ribeiro / USP	-	-
2021	-	-	-	-
2022	-	-	-	-

Fonte: elaborado pelos autores.

### 3.1.1.5 Descritores *liderança democrática* e *liderança discente* na base de dados BDTD

Não foram encontrados trabalhos com os descritores *liderança democrática* e *liderança discente* utilizando os filtros e procedimentos adotados nessa etapa na base de dados BDTD.

### 3.1.1.6 Descritor *liderança docente* na base de dados BDTD

Com o descritor *liderança docente* na base de dados BDTD, foram encontrados três trabalhos – duas dissertações e uma tese, conforme a tabela 05.

**Tabela 05: Quantidade de trabalhos com o descritor *liderança docente* na base BDTD no período investigado**

Ano	Dissertações	Teses	Total
2018	1	1	2
2019	1	0	1
2020	0	0	0
2021	0	0	0
2022	0	0	0
<b>Subtotal</b>	2	1	3

Fonte: elaborada pelos autores.

Os trabalhos foram organizados por ano, título, autor(es) e instituição(ões) no quadro 08.

**Quadro 08: Trabalhos encontrados com o descritor *liderança docente* na base BDTD no período investigado**

Ano	DISSERTAÇÕES		TESES	
	Título	Autor(es)/ Instituição(ões)	Título	Autor(es)/ Instituição(ões)
2018	A prática docente Guarani Mbya: liderança, engajamento e luta	Janaina Aline dos Santos e Souza / USP	Proposta de diretrizes para capacitação em liderança transformacional para os docentes do ensino superior	Marcos Roberto de Mendonça Pelliciani / USP
2019	Liderança docente na sala de aula de Língua Inglesa da rede pública do Distrito Federal: teoria e realidade	Constança Codeço Veloso / UNB	-	-
2020	-	-	-	-
2021	-	-	-	-
2022	-	-	-	-

Fonte: elaborado pelos autores.

### 3.1.1.7 Totalização dos trabalhos encontrados na base de dados BDTD

Após o levantamento dos trabalhos encontrados na base de dados BDTD, foram contabilizados 27 textos – 19 dissertações e oito teses, conforme tabela 06.

**Tabela 06: Total de trabalhos encontrados na base BDTD no período investigado**

Ano	Dissertações	Teses	Total
2018	4	3	7
2019	6	3	9
2020	4	2	6
2021	5	0	5
2022	0	0	0
<b>Subtotal</b>	19	8	27

Fonte: elaborada pelos autores.

Contudo, verificamos que alguns trabalhos se repetiam nas buscas, ou seja, o mesmo texto apareceu em duas ou mais buscas com descritores diferentes. Dessa forma, tirando os

trabalhos repetidos, o total de textos encontrados na base de dados BDTD foram 24 – 17 dissertações e sete teses, conforme tabela 07.

**Tabela 07: Total de trabalhos encontrados na base BDTD no período investigado sem repetição**

Ano	Dissertações	Teses	Total
2018	3	3	6
2019	5	2	7
2020	4	2	6
2021	5	0	5
2022	0	0	0
<b>Subtotal</b>	17	7	24

**Fonte: elaborada pelos autores.**

A seguir, no quadro 09, estão discriminados todos os textos encontrados na base BDTD.

**Quadro 09: Trabalhos encontrados na base BDTD sem as repetições no período investigado**

Ano	DISSERTAÇÕES		TESES	
	Título	Autor(es)/ Instituição(ões)	Título	Autor(es)/ Instituição(ões)
2018	Avaliação educacional diagnóstica do talento de liderança: estudo de caso em uma escola estadual de educação profissional do Ceará	Paulo Sérgio Bessa Salgado / UFC	“Onde eu me acho no direito de escrever”: reflexões sobre obras literárias de autoria de mulheres lideranças religiosas do candomblé e sua inserção na escola	Isabelle Sanches Pereira / UFBA
	Gestão do clima escolar: a formação de/em uma comunidade de liderança	Alessandro França Quadrado / Unisinos	Lideranças Krikati: implicações da escola não indígena em suas trajetórias e trajetórias de vida	Ilma Maria de Oliveira Silva / Unisinos
	A prática docente Guarani Mbya: liderança, engajamento e luta	Janaina Aline dos Santos e Souza / USP	Proposta de diretrizes para capacitação em liderança transformacional para os docentes do ensino superior	Marcos Roberto de Mendonça Pelliciani / USP
2019	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	Maria Auxiliadora Lima dos Santos Oliveira / Faculdades EST	Pedagogia da educação infantil, gestão escolar e liderança pedagógica: um estudo de caso multicontexto numa pedagogia transmissiva e numa pedagogia participativa	Jorgiana Ricardo Pereira / UFC
	Liderança educacional e gestão escolar: estudo de caso de duas escolas	Leandro Thiago da Silva / UFJF	Lideranças para a educação escolar: proposições em análise	Claudia Zuppini Dalcorso / PUC – São Paulo

	estaduais da Superintendência Regional de Ensino de Patrocínio			
	O uso das TICS na Escola de Ensino Médio Professora Lídia Carneiro de Barros, no estado do Ceará: potencialidades e desafios	Francisco Gerbson de Oliveira / UFJF	-	-
	Saberes a ensinar aritmética na Escola de Aprendizizes Artífices de Santa Catarina (1909-1937) lidos nos documentos normativos e livros didáticos	Cleber Schaefer Barbaresco / UFSC	-	-
	Liderança docente na sala de aula de Língua Inglesa da rede pública do Distrito Federal: teoria e realidade	Constança Codeço Veloso / UNB	-	-
<b>2020</b>	Concepções de finalidades educativas escolares na perspectiva de líderes religiosos evangélicos neopentecostais	Edmar Moreira Alves / PUC - Goiás	O esporte coletivo no contraturno das escolas públicas estaduais de Curitiba-PR: métodos de ensino, perfil de liderança do professor e suas relações com alguns fatores do desenvolvimento humanos de alunos/atletas	Luis Rogério de Albuquerque / UFPR
	A relação entre educação escolar e ação cultural e política em Sapé/PB através de um olhar para a história do líder camponês João Pedro Teixeira	Maria Selma Santos de Santana / UFPB	Eficácia escolar, liderança e aprendizagem nas escolas estaduais brasileiras: uma análise multivariada em painel	Filomena Siqueira e Silva / FGV
	A formação em liderança nos projetos pedagógicos dos cursos de medicina no Brasil	Marcio Café Cardoso Pinto / FGV	-	-
	Estudo Comparativo da Formação de Professores no Brasil e na Finlândia: reflexões iniciais sobre o conceito de liderança educacional	Natacha Soares Ribeiro / USP	-	-
<b>2021</b>	A gestão escolar de um colégio da Rede Notre Dame: uma análise da cultura e da liderança e	Deisi Daniana Naibo / Unisinos	-	-

	suas repercussões nas estratégias de gestão			
	Competências gerenciais do gestor escolar municipal: histórias, trajetórias e ações de sustentabilidade na perspectiva da liderança educativa	Dário Xavier de Lima Júnior / UFPB		
	Competências gerenciais do gestor escolar em instituições privadas de ensino frente à liderança sustentável educativa	Paula Pantoja Loureiro Marinho / UFPB		
	A construção contextual das lideranças escolares: um estudo sobre a Educação Infantil paulistana	Marina Katurchi Exner / FGV		
	As concepções do professor de Matemática na sala de aula: como lidar com a diversidade dentro do espaço escolar?	Alexandre Jenevain Junior / UFJF	-	-
2022	-	-	-	-

**Fonte: elaborado pelos autores.**

### 3.1.2 Levantamento na base de periódicos da CAPES

O levantamento bibliográfico na base de dados de periódicos da CAPES <http://www.periodicos.capes.gov.br/> - foi feito no dia 05 de janeiro de 2023 aproveitando a possibilidade da utilização do espaço Cafe (Comunidade Acadêmica Federada) devido à parceria da UFSCar com essa plataforma, na qual foi acessado esse espaço (*login* e senha da instituição pelo vínculo aluno de pós-graduação). Nessa base, foi utilizado o caminho: acervo – busca por assunto – busca avançada – campo “título” – “contém” e os descritores. Além disso, foram utilizados os filtros, tipo de material “todos os itens”; idiomas “português” e data da publicação específica de “01/01/2018 a 31/12/2022” (5 anos). A seguir a descrição e os achados por descritor.

3.1.2.1 Descritor *liderança escolar* na base de periódicos da CAPES

Com o descritor *liderança escolar* na base de periódicos da CAPES, foram encontrados seis artigos, expressos na tabela 08, sendo eles:

**Tabela 08: Quantidade de trabalhos com o descritor *liderança escolar* na base de periódicos da CAPES no período investigado**

Ano	Artigos	Total
2018	4	6
2019	0	
2020	1	
2021	1	
2022	0	

Fonte: elaborada pelos autores.

Os trabalhos foram organizados por ano, título, revista, autor(es) e instituição(ões) no quadro 10.

**Quadro 10: Trabalhos encontrados com o descritor *liderança escolar* na base de periódicos da CAPES no período investigado**

Ano	ARTIGOS			
	Título	Revista	Base de dados	Autor(es)/ Instituição(ões)
2018	Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil	Revista Brasileira de Educação	SciELO - Brasil	Ana Cristina Prado de Oliveira / UFRJ; Cynthia Paes de Carvalho / PUC – Rio de Janeiro
	Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil	Revista Brasileira de Educação	SciELO - Brasil	Ana Cristina Prado de Oliveira / UFRJ; Cynthia Paes de Carvalho / PUC – Rio de Janeiro
	Desempenho Acadêmico e Percepção de Crianças sobre Estilos de Liderança de Professores	Psicologia Escolar e Educacional	SciELO - Brasil	Pâmella Batista de Souza / UNICENTRO; Ana Priscila Batista / UNICENTRO
	Comunidades de Aprendizagem Profissional como estratégia de liderança na gestão escolar do século XXI	Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação	Portal de periódicos FCLAr (Unesp)	Sheylla Chediak / Unesp; Irma Kunnari / <i>Häme University</i> (Finlândia); Edson do Carmo Inforsato / Unesp; Jorge W. de Amorim Junior / UNIR e IFRO
2019	-	-	-	-
2020	Relação entre presenteísmo, síndrome de <i>Burnout</i> e	Fractal: revista de	Portal de periódicos	Viviane Pinheiro Lourenço – Faculdade Laboro;

	liderança ética em organizações escolares	psicologia	da UFF	Amalia Raquel Pérez-Nebra – CEUB; Aristides Isidoro Ferreira – Iscte (Lisboa); Marina Kohlsdorf - CEUB
2021	Diferentes percepções de meninos e meninas sobre os estilos de liderança de professoras	Psicologia Escolar e Educacional	SciELO - Brasil	Alexia Semzezyn Slobodzian – UNICENTRO; Ana Priscila Batista - UNICENTRO
2022	-	-	-	-

**Fonte: elaborado pelos autores.**

### 3.1.2.2 Descritor *líder escolar* na base de periódicos da CAPES

Com o descritor *líder escolar* na base de periódicos da CAPES, foram encontrados três artigos, expressos na tabela 09, sendo eles:

**Tabela 09: Quantidade de trabalhos com o descritor *líder escolar* na base de periódicos da CAPES no período investigado**

Ano	Artigos	Total
2013 <sup>3</sup>	1	3
2018	0	
2019	0	
2020	2	
2021	0	
2022	0	

**Fonte: elaborada pelos autores.**

Os trabalhos foram organizados por ano, título, revista, autor(es) e instituição(ões) no quadro 11.

**Quadro 11: Trabalhos encontrados com o descritor *líder escolar* na base de periódicos da CAPES**

ARTIGOS				
Ano	Título	Revista	Base de dados	Autor(es)/Instituição(ões)
2013	Quadros de referência para o desempenho dos líderes escolares	Ensaio	SciELO - Brasil	Jorge Adelino Costa / Universidade de Aveiro (Portugal);

<sup>3</sup> Esse artigo de 2013, mesmo aplicando o filtro temporal de 2018 a 2022, apareceu na busca. Ele será descartado nas etapas subsequentes, porém, será mencionado para lisura do processo metodológico.

				Sandra Figueiredo / Universidade de Aveiro (Portugal)
<b>2018</b>	-	-	-	-
<b>2019</b>	-	-	-	-
<b>2020</b>	<i>Acciones en convivencia escolar de equipos directivos y líderes escolares en Chile: ¿Que? ¿Con quiénes? y ¿Dónde?</i> <sup>4</sup>	Perspectiva educacional	Revista Perspectiva Educacional	Felipe Aravena; Jahel Ramirez; Escare Karla; Obs. Todos são da Pontifícia <i>Universidad</i> Católica de Valparaíso (Chile)
	<i>Acompañamiento a redes de líderes escolares para su transformación en comunidades profesionales de aprendizaje</i> <sup>5</sup>	Perfiles educativos	SciELO - Brasil	María Elena Mellado Hernández / <i>Universidad</i> Católica de Temuco (Chile); Santiago Rincón-Gallardo / consultoria internacional; Michael Fullan Enterprises (Toronto, Canadá); Omar Andrés Aravena Kenigs / <i>Universidad</i> Católica de Temuco (Chile); Carolina Pilar Villagra Bravo / <i>Universidad</i> Católica de Temuco (Chile)
<b>2021</b>	-	-	-	-
<b>2022</b>	-	-	-	-

Fonte: elaborado pelos autores.

### 3.1.2.3 Descritor *liderança pedagógica* na base de periódicos da CAPES

Com o descritor *liderança pedagógica* na base de periódicos da CAPES, foi encontrado um artigo, conforme tabela 10, sendo ele:

**Tabela 10: Trabalho encontrado com o descritor *liderança pedagógica* na base de periódicos da CAPES no período investigado**

Ano	Artigos	Total
2018	0	1
2019	0	
2020	1	
2021	0	
2022	0	

Fonte: elaborada pelos autores.

<sup>4</sup> O trabalho em espanhol, porém apareceu na busca porque as palavras líder e escolar aparecem no título.

<sup>5</sup> O trabalho em espanhol, porém apareceu na busca porque as palavras líder e escolar aparecem no título.

O trabalho foi organizado por ano, título, revista, autores e instituições no quadro 12.

**Quadro 12: Trabalho encontrado com o descritor *liderança pedagógica* na base de periódicos da CAPES no período investigado**

ARTIGOS				
Ano	Título	Revista	Base de dados	Autor(es)/Instituição(ões)
2018	-	-	-	-
2019	-	-	-	-
2020	Diálogos pedagógicos sobre liderança feminina negra: entre o terreiro e a escola	Revista Interfaces Da Educação	Portal de periódicos da UEMS	Ellen Aniszwski – UFRRJ Rosângela Malachias / UERJ
2021	-	-	-	-
2022	-	-	-	-

Fonte: elaborado pelos autores.

#### 3.1.2.4 Descritor *liderança educacional* na base de periódicos da CAPES

Com o descritor *liderança educacional* na base de periódicos da CAPES, foram encontrados 10 artigos, expressos na tabela 11, sendo eles:

**Tabela 11: Quantidade de trabalhos com o descritor *liderança educacional* na base de periódicos da CAPES**

Ano	Artigos	Total
2018	5	10
2019	1	
2020	2	
2021	1	
2022	1	

Fonte: elaborada pelos autores.

Os trabalhos foram organizados por ano, título, revista, autor(es) e instituição(ões) no quadro 13.

**Quadro 13: Trabalhos encontrados com o descritor *liderança educacional* na base de periódicos da CAPES no período investigado**

ARTIGOS				
Ano	Título	Revista	Base de dados	Autor(es)/Instituição(ões)

<b>2018</b>	Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil	Revista Brasileira de Educação	SciELO - Brasil	Ana Cristina Prado de Oliveira / UFRJ; Cynthia Paes de Carvalho / PUC – Rio de Janeiro
	Liderança de um contexto educacional em mudança	Revista da FAEEBA	Portal de periódicos da UNEB	Mônica Appezzato Pinazza / FEUSP
	Desempenho Acadêmico e Percepção de Crianças sobre Estilos de Liderança de Professores	Psicologia Escolar e Educacional	SciELO - Brasil	Pâmella Batista de Souza / UNICENTRO; Ana Priscila Batista / UNICENTRO
	<i>Asesoramiento a equipos de gestión y liderazgo educativo desde el abordaje de las competencias funcionales</i>	Ensaio	SciELO - Brasil	Carolina Iturra Herrera / Universidad de Talca (Chile); Victor Eduardo Cancino Cancino / Universidad Santo Tomás (Chile)
	Ensino superior militar e desenvolvimento de competências de comando e liderança	Revista Portuguesa de Investigação Educacional	Portal de periódicos da UCP	Victor Muirequetule / Academia Militar Marechal Samora Machel; Joaquim Machado / UCP (Portugal)
<b>2019</b>	Liderança educacional em Portugal: meta-análise sobre produção científica	Revista Portuguesa de Investigação Educacional	Portal de periódicos da UCP	Jorge Adelino Costa; Sandra Figueiredo; Patrícia Castanheira Obs. todos da universidade de Aveiro (Portugal)
<b>2020</b>	Explorando a liderança compartilhada em organizações públicas: evidências da arena educacional	Revista de administração pública	Portal Gale Academic Onefile	Juliana Carvalho / FGV; Filipe Sobral / FGV; Juliana Mansur / FGV
	Explorando a liderança compartilhada em organizações públicas: evidências da arena educacional	Revista de administração pública	Portal Gale Academic Onefile	Juliana Carvalho / FGV; Filipe Sobral / FGV; Juliana Mansur / FGV
<b>2021</b>	Diferentes percepções de meninos e meninas sobre os estilos de liderança de professoras	Psicologia Escolar e Educacional	SciELO - Brasil	Alexia Semzezyn Slobodzian / UNICENTRO; Ana Priscila Batista / UNICENTRO
<b>2022</b>	A liderança autêntica no sistema educacional e no ensino da enfermagem: revisão integrativa	Revista Brasileira de Enfermagem	SciELO - Brasil	Cezar Augusto da Silva Flores / USP; Suellen Rodrigues de Oliveira Maier / USP; André Almeida de Moura / USP; Alexandre Pazetto Balsanelli / Unifesp; Bruna Moreno Dias / USP; Andrea Bernardes / USP

**Fonte: elaborado pelos autores.**

3.1.2.5 Descritor *liderança democrática* na base de periódicos da CAPES

Com o descritor *liderança democrática* na base de periódicos da CAPES, foram encontrados três artigos, conforme tabela 12, sendo eles:

**Tabela 12: Quantidade de trabalhos com o descritor *liderança democrática* na base de periódicos da CAPES no período investigado**

Ano	Artigos	Total
2018	0	3
2019	3	
2020	0	
2021	0	
2022	0	

**Fonte: elaborada pelos autores.**

Os trabalhos foram organizados por ano, título, revista, autor(es) e instituição(ões) no quadro 14.

**Quadro 14: Trabalhos encontrados com o descritor *liderança democrática* na base de periódicos da CAPES**

ARTIGOS				
Ano	Título	Revista	Base de dados	Autor(es)/Instituição(ões)
2018	-	-	-	-
2019	Liderança multifacetada e em contracorrente à erosão da gestão democrática: a ação de um diretor de escola	Educação Por Escrito	Portal de revista eletrônica da PUCRS	Fernanda Santos Martins / Universidade do Minho (Portugal); Ana Paula Macedo / Universidade do Minho (Portugal)
	Liderança e gestão democrática na educação pública brasileira	Revista eletrônica de educação	Portal da revista REVEDUC da UFSCar	Sofia Lerche Vieira / UECE; Eloísa Maia Vidal / UECE
	Liderança multifacetada e em contracorrente à erosão da gestão democrática: a ação de um diretor de escola	Educação Por Escrito	Portal de revista eletrônica da PUCRS	Fernanda Santos Martins / Universidade do Minho (Portugal); Ana Paula Macedo / Universidade do Minho (Portugal)
2020	-	-	-	-
2021	-	-	-	-
2022	-	-	-	-

**Fonte: elaborado pelos autores.**

### 3.1.2.6 Descritor *liderança discente* na base de periódicos da CAPES

Com o descritor *liderança discente* na base de periódicos da CAPES, foram encontrados dois artigos, conforme tabela 13, sendo eles:

**Tabela 13: Quantidade de trabalhos com o descritor *liderança discente* na base de periódicos da CAPES no período investigado**

Ano	Artigos	Total
2018	0	2
2019	0	
2020	1	
2021	1	
2022	0	

**Fonte: elaborada pelos autores.**

Os trabalhos foram organizados por ano, título, revista, autor(es) e instituição(ões) no quadro 15.

**Quadro 15: Trabalhos encontrados com o descritor *liderança discente* na base CAPES no período investigado**

ARTIGOS				
Ano	Título	Revista	Base de dados	Autor(es)/Instituição(ões)
2018	-	-	-	-
2019	-	-	-	-
2020	Militância católica e teologia da libertação: lideranças políticas e religiosas na região do Alto Paraná	Áskesis – Revista discentes do Programa de Pós-Graduação em Sociologia da UFSCar	Portal da revista Áskesis	Marcelo Fernandes Brentan / UFSCar
2021	Liderança Feminina nas Organizações: a percepção dos discentes do curso de administração	Revista Inteligência Competitiva	Portal Iberoamericanic	Anne Karine de Cavalcante Ishizawa / Unoeste; Dayhane Summer Golle Borro / Unoeste; Gustavo Yuho Endo / Unoeste; Marco Antonio Catussi Paschoalotto / NOVA School of Business and Economics; Valdecir Cahoni Rodrigues / Unoeste
2022	-	-	-	-

**Fonte: elaborado pelos autores.**

### 3.1.2.7 Descritor *liderança docente* na base de periódicos da CAPES

Com o descritor *liderança docente* na base de periódicos da CAPES, foram encontrados dois artigos, expresso na tabela 14, sendo eles:

**Tabela 14: Quantidade de trabalhos com o descritor *liderança docente* na base de periódicos da CAPES no período investigado**

Ano	Artigos	Total
2018	0	2
2019	0	
2020	0	
2021	2	
2022	0	

Fonte: elaborada pelos autores.

Os trabalhos foram organizados por ano, título, revista, autor(es) e instituição(ões) no quadro 16.

**Quadro 16: Trabalhos encontrados com o descritor *liderança docente* na base de periódicos da CAPES no período investigado**

ARTIGOS				
Ano	Título	Revista	Base de dados	Autor(es)/Instituição(ões)
2018	-	-	-	-
2019	-	-	-	-
2020	-	-	-	-
2021	A expressão da liderança na prática docente: um estudo com professores universitários de cursos de administração	Revista Gestão universitária na América Latina	Portal de periódicos da UFSC	Gustavo Lima Soares / UFSC; Simone Ghisi Feuerschütte / UDESC
	Estilo de liderança dos docentes de graduação em ciências contábeis	Competência	Portal da revista da Educação Superior do Senac-RS	Suzete Antonieta Lizote / UNIVALI; Jaqueline dos Santos Seemann / UNIVALI; Marisa Luciana Schwabe de Moraes / UNIVALI; Ana Paula dos Santos / UNIVALI; Nathalie Fontana / UNIVALI
2022	-	-	-	-

Fonte: elaborado pelos autores.

### 3.1.2.8 Totalização dos trabalhos encontrados na base de periódicos da CAPES

Após o levantamento dos trabalhos encontrados na base de periódicos da CAPES, encontramos 27 trabalhos, todos eles artigos, conforme discriminados na tabela 15.

**Tabela 15: Total de trabalhos/artigos encontrados na base CAPES no período investigado**

Ano	Artigos
2013	1
2018	9
2019	4
2020	7
2021	5
2022	1
<b>Total</b>	<b>27</b>

**Fonte: elaborada pelos autores.**

Contudo, verificamos que alguns trabalhos se repetiam nas buscas, ou seja, o mesmo trabalho apareceu em duas ou mais buscas com descritores diferentes, bem como, verificamos, que mesmo colocando o filtro idiomas português, alguns trabalhos estrangeiros apareceram nas buscas, acreditamos que isso ocorreu porque o portal também considera o resumo, que em alguns trabalhos apresentam a opção do resumo em português. Diante disso, retiramos esses trabalhos. Além disso, houve na busca a presença de um o artigo de 2013 – não sabemos o motivo, talvez um equívoco do sistema, porém, como está fora do recorte temporal também foi retirado. Dessa forma, chegamos a um quantitativo de 14 trabalhos que englobam os requisitos da pesquisa nessa base de dados, expressos na tabela 16. Tal discriminação e detalhamento são necessários, pois evidencia o nosso compromisso com a lisura do processo metodológico.

**Tabela 16: Total de artigos encontrados na base de periódicos da CAPES de 2018 a 2022, sem repetição e no idioma português**

Ano	Artigos
2018	4
2019	1
2020	4
2021	4
2022	1
<b>Total</b>	<b>14</b>

**Fonte: elaborada pelos autores.**

A seguir, no quadro 17, estão discriminados os 14 artigos encontrados sem repetição dentro do recorte temporal de 2018 a 2022 e em idioma português encontrados na base de periódicos da CAPES.

**Quadro 17: Artigos encontrados na base de periódicos da CAPES de 2018 a 2022, sem repetição e no idioma português**

ARTIGOS				
Ano	Título	Revista	Base de dados	Autor(es)/Instituição(ões)
2018	Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil	Revista Brasileira de Educação	SciELO - Brasil	Ana Cristina Prado de Oliveira / UFRJ; Cynthia Paes de Carvalho / PUC – Rio de Janeiro
	Liderança de um contexto educacional em mudança	Revista da FAEEBA	Portal de periódicos da UNEB	Mônica Appezzato Pinazza / FEUSP
	Desempenho Acadêmico e Percepção de Crianças sobre Estilos de Liderança de Professores	Psicologia Escolar e Educacional	SciELO - Brasil	Pâmella Batista de Souza / UNICENTRO; Ana Priscila Batista / UNICENTRO
	Comunidades de Aprendizagem Profissional como estratégia de liderança na gestão escolar do século XXI	Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação	Portal de periódicos FCLAr (Unesp)	Sheylla Chediak / Unesp; Irma Kunnari / <i>Häme University</i> (Finlândia); Edson do Carmo Inforsato / Unesp; Jorge W. de Amorim Junior / UNIR e IFRO
2019	Liderança e gestão democrática na educação pública brasileira	Revista eletrônica de educação	Portal da revista REVEDUC da UFSCar	Sofia Lerche Vieira / UECE; Eloísa Maia Vidal / UECE
2020	Explorando a liderança compartilhada em organizações públicas: evidências da arena educacional	Revista de administração pública	Portal Gale <i>Academic Onefile</i>	Juliana Carvalho / FGV; Filipe Sobral / FGV; Juliana Mansur / FGV
	Relação entre presenteísmo, síndrome de <i>Burnout</i> e liderança ética em organizações escolares	Fractal: revista de psicologia	Portal de periódicos da UFF	Viviane Pinheiro Lourenço – Faculdade Laboro; Amalia Raquel Pérez-Nebra – CEUB; Aristides Isidoro Ferreira – Iscte (Lisboa); Marina Kohlsdorf - CEUB
	Diálogos pedagógicos sobre liderança feminina negra: entre o terreiro e a escola	Revista Interfaces Da Educação	Portal de periódicos da UEMS	Ellen Aniszwski – UFRRJ; Rosângela Malachias / UERJ
	Militância católica e teologia da libertação: lideranças políticas e religiosas na região do Alto Paraná	Áskesis - Revista des discentes do Programa de Pós-	Portal da revista Áskesis	Marcelo Fernandes Brentan / UFSCar

		Graduação em Sociologia da UFSCar		
2021	Diferentes percepções de meninos e meninas sobre os estilos de liderança de professoras	Psicologia Escolar e Educacional	<i>SciELO - Brasil</i>	Alexia Semzezyn Slobodzian / UNICENTRO; Ana Priscila Batista / UNICENTRO
	A expressão da liderança na prática docente: um estudo com professores universitários de cursos de administração	Revista Gestão universitária na América Latina	Portal de periódicos da UFSC	Gustavo Lima Soares / UFSC; Simone Ghisi Feuerschütte / UDESC
	Estilo de liderança dos docentes de graduação em ciências contábeis	Competência	Portal da revista da Educação Superior do Senac-RS	Suzete Antonieta Lizote / UNIVALI; Jaqueline dos Santos Seemann / UNIVALI; Marisa Luciana Schwabe de Morais / UNIVALI; Ana Paula dos Santos / UNIVALI; Nathalie Fontana / UNIVALI
	Liderança Feminina nas Organizações: a percepção dos discentes do curso de administração	Revista Inteligência Competitiva	Portal <i>Iberoamericanic</i>	Anne Karine de Cavalcante Ishizawa / Unoeste; Dayhane Summer Golle Borro / Unoeste; Gustavo Yuho Endo / Unoeste; Marco Antonio Catussi; Paschoalotto / NOVA School of Business and Economics; Valdecir Cahoni Rodrigues / Unoeste
2022	A liderança autêntica no sistema educacional e no ensino da enfermagem: revisão integrativa	Revista Brasileira de Enfermagem	<i>SciELO - Brasil</i>	Cezar Augusto da Silva Flores / USP; Suellen Rodrigues de Oliveira Maier / USP; André Almeida de Moura / USP; Alexandre Pazetto Balsanelli / Unifesp; Bruna Moreno Dias / USP; Andrea Bernardes / USP

**Fonte: elaborado pelos autores.**

### 3.1.3 Levantamento no mecanismo de busca *Google Acadêmico*

O levantamento bibliográfico no mecanismo de busca *Google Acadêmico* - [https://scholar.google.com.br/schhp?hl=pt-BR&lr=lang\\_pt&as\\_sdt=0,5](https://scholar.google.com.br/schhp?hl=pt-BR&lr=lang_pt&as_sdt=0,5) – foi feita no dia 07 de janeiro de 2023, seguindo os passos a seguir: a) uso do espaço de pesquisa avançada colocando

cada descritor no campo “com a frase exata” entre aspas; b) busca “no título” – tirando as citações, utilizando os filtros: c) idiomas português; d) ano de publicação de “2018 a 2022”. A seguir a descrição e os achados por descritor.

### 3.1.3.1 Descritor *liderança escolar* no mecanismo de busca *Google Acadêmico*

Com o descritor *liderança escolar* no mecanismo de busca *Google Acadêmico*, foram encontrados 49 trabalhos - 16 artigos, 15 teses, 11 dissertações, dois livros, uma transcrição oral, uma apresentação de trabalho, um Trabalho de Conclusão de Curso, um capítulo de livro e uma resenha de livro, expressos na tabela 17, sendo:

**Tabela 17: Quantidade de trabalhos com o descritor *liderança escolar* no mecanismo de busca *Google Acadêmico* no período investigado**

Ano	Trabalhos	Total
2012 <sup>6</sup>	1	49
2013 <sup>7</sup>	1	
2018	9	
2019	9	
2020	9	
2021	9	
2022	11	

**Fonte: elaborada pelos autores.**

Os trabalhos foram organizados por ano, título, revista, autor(es) e instituição(ões) no quadro 18.

**Quadro 18: Trabalhos com o descritor *liderança escolar* no mecanismo de busca *Google Acadêmico* no período investigado**

Ano	Tipo de Trabalho	Títulos	Autor(es)/Instituição(ões)
2012	Artigo (TMQ – <i>Techniques, Methodologies and Quality review in Portuguese, Spanish and English</i> )	Liderança Escolar e Satisfação com o Líder: Uma relação de qualidade?	Cristina Almeida; Helena Pratas; Henrique Lopes. Obs. todos da ISEC (Portugal)

<sup>6</sup> Esse artigo de 2012, mesmo aplicando o filtro temporal de 2018 a 2022, apareceu na busca. Ele foi descartado nas etapas subsequentes, porém, será mencionado para lisura do processo metodológico.

<sup>7</sup> Essa dissertação de 2013, mesmo aplicando o filtro temporal de 2018 a 2022, apareceu na busca. Ela foi descartada nas etapas subsequentes, porém, será mencionada para lisura do processo metodológico.

2013	Dissertação	Liderança docente e indisciplina na escola pública: Estudo de caso numa sala de ensino Pré-Escolar, inserida numa Escola Básica do 1º Ciclo da Região Autónoma da Madeira.	Paula Alexandra Pereira; Rodrigues de Caires; Alice Maria Justa Ferreira Mendonça Obs. ambas da Universidade da Madeira
2018	Tese	Liderança escolar no caleidoscópio de atores escolares	Rogério Afonso Ferreira Monteiro / Universidade Portucalense (Portugal).
	Artigo (Revista Brasileira de Educação)	Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil	Ana Cristina Prado de Oliveira / UNIRIO; Cynthia Paes de Carvalho / PUC - Rio
	Livro	Gestão, Liderança e Clima Escolar	Ana Cristina Prado de Oliveira
	Artigo (Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação)	Comunidades de Aprendizagem Profissional como estratégia de liderança na gestão escolar do século XXI	Sheylla Chediak / Unesp; Irma Kunnari / Häme University (Finlândia); Edson do Carmo Inforsato (Unesp) Jorge W. Amorim Junior (UNIR)
	Dissertação	A liderança nos contextos escolares: desafio para a atuação do gestor escola	Glauco D. Anderson Sétimo Ferreira; Mariana Aranha de Souza Obs. ambos da UNITAU
	Artigo (Revista de Administração Educacional)	A gestão escolar e a liderança do diretor: desafios e oportunidades	Hercules Guimarães Honorato / Escola Superior de Guerra
	Tese	A liderança como essência: Delegar para liderar com qualidade na inclusão escolar	Marinalva Lisboa Nascimento / Universidade Fernando Pessoa (Portugal)
	Tese	Repensar a liderança numa gestão escolar promotora de sucesso educativo	Ernesto Camboa Filipe / Universidade Portucalense (Portugal)
	Tese	A importância do exercício da liderança do conselho geral na configuração cultural escolar pós-agregação: estudo de caso	José Augusto Dias Lopes / UAlg (Portugal)
2019	Artigo (Revista Eletrônica de Educação)	Modelos de melhoria e liderança escolar: para a compreensão de uma liderança eficaz	Tony Bush / <i>University of Nottingham</i> (Inglaterra)
	Tese	Análise da influência da liderança escolar no aperfeiçoamento do processo de ensino e aprendizagem: o caso da Escola Primária Completa Av. das FPLM de 2017 e 2018	Lúcia Pinto / Universidade Eduardo Mondlane
	Tese	Liderança escolar e diversidade cultural: um estudo num agrupamento de escolas no Barlavento Algarvio	Sara Maria Infante Rodrigues / UAB (Portugal)
	Dissertação	O papel do Projeto Educativo na	Eduarda Vanda Chiringutira

		promoção da Autonomia, Gestão e Liderança Escolar: Um estudo no Instituto Médio Industrial de Benguela-Angola	de Almeida / Universidade Portucalense
	TCC	A atuação do gestor educacional da rede estadual de educação básica do paraná: o desenvolvimento de competências interpessoais no processo de lideranca escolar	Edmarson Bacelar Mota / FGV
	Artigo (Repositório digital da UFFS)	Lideranca democrática e gestão escolar: prática ou utopia?	Juliane Bonez / UFFS
	Artigo ( <i>Revista Científica de Iniciacin a la Investigación</i> )	A Lideranca do Gestor Escolar como Papel Fundamental nos Resultados de Aprendizagem dos Estudantes	Betania Candida da Silva Brito / Universidad Autnoma de Asunción (Paraguai)
	Dissertao	Lideranca do gestor escolar nas escolas de ensino médio integral da região metropolitana do recife–Pernambuco-brasil	Betania Candida da Silva Brito / UAA (Paraguai)
	Dissertao	A agregao de escolas e a (re) construo de uma matriz identitária: a lideranca do diretor escolar	Lisa Mateus Ferrinho / UL (Portugal)
2020	Tese	A lideranca escolar em contexto de crise pandmica de COVID-19	Lúcia Diana Silva Rodrigues / Universidade de Coimbra
	Tese	Direo e lideranca escolar em contexto de inovao pedagógica: um estudo de caso	Fátima Pires Antunes Nave / Universidade de Lisboa
	Artigo (Revista Contemporânea de Educao)	Desafios da lideranca escolar diante da reforma do ensino médio	Carina Cruz do Nascimento de Amorim / IFBA
	Transcrio de comunicao oral (Liberdade, equidade e emancipao: livro de resumos do XV congresso da Sociedade Portuguesa de Ciências da Educao)	Lideranca escolar democrática: ecos do envolvimento estudantil.	Helena Maria Pereira Resende; Elisabete Ferreira. Obs. ambas da Universidade do Porto (Portugal)
	Tese	Eficácia escolar, lideranca e aprendizagem nas escolas estaduais brasileiras: uma análise multivariada em painel	Filomena Siqueira Silva / FGV
	Artigo (Educao em Perspectiva)	Desafios na gestão escolar: lideranca em discussão	Almir Paulo dos Santos; Moises Marques Prsybyciem; Juliane Bonez Obs. todos da UFFS
	Artigo	Lideranca multifuncional e	Maria do Carmo Romeiro;

	<i>(Education Policy Analysis Archives)</i>	desempenho escolar: Uma relação mediada pelo empoderamento do gestor	Liliane Lima da Silva Obs. Ambas da USCS
	Apresentação de Trabalho/Congresso	O Impacto do Contexto na Construção da Liderança Escolar na Educação Infantil: Um Ensaio Teórico	Marina Katurchi Exner-Marina / FGV Fernando Luiz Abrucio / FGV
	Dissertação	A formação em liderança no desempenho do diretor escolar: um estudo de caso numa escola pública de Balsas-Maranhão-Brasil	Iolanda Gouveia Rovani / Universidade do Algarve (Portugal)
2021	Tese	A Liderança Escolar como Promotora de Uma Cultura de Avaliação e de Melhoria Organizacional	Mariana Francisca Baptista Magalhães / Universidade NOVA de Lisboa (Portugal)
	Artigo <i>(Brazilian Journal of Development)</i>	Gestão escolar: estilos de liderança e os reflexos no clima organizacional	Luciane Weber Baia Hees / Universidade de Aveiro (Portugal); Magnun Roberto Pimentel / Faculdade Ueneouro (Portugal)
	Artigo (Humanidades e Tecnologia - FINOM)	Liderança do(a) Diretor(a) escolar e a sua relação com o Clima Organizacional	Paulo Correia / Universidade do Porto (Portugal) Susana Sá / Universidade do Minho (Portugal)
	Artigo (Humanidades e Tecnologia - FINOM)	Desafios à Liderança no Atual Modelo de Gestão Escolar	Márcia Brito-Coelho / IESF (Portugal); João Sousa / Universidade do Minho (Portugal)
	Resenha de livro (ANPED)	Gestão, Liderança e Clima Escolar	João Carlos Gino / PUC - Rio
	Tese	Justiça restaurativa, liderança moral e clima escolar: Percepções de profissionais de educação em posições de liderança	Talita de Freitas Mondini Belletti / ISCTE (Portugal)
	Dissertação	As dimensões pedagógicas e burocráticas no processo de liderança do Supervisor Escolar do município de São Paulo: um estudo de caso	Rosemara Nunes de Oliveira Figueiredo / Universidade do Minho (Portugal)
	Dissertação	Competências gerenciais do gestor escolar em instituições privadas de ensino frente à liderança sustentável educativa	Paula Pantoja Loureiro Marinho / UFPB
	Dissertação	Análise da influência do estilo de liderança na gestão escolar quanto à consolidação dos objetivos institucionais: estudo de caso na escola Dr. Manoel Esteves Otoni, Carlos Chagas-MG.	Luciano de Oliveira Neres / UFVJM
2022	Livro	Liderança Escolar	Maria Gorete Sacramento de Jesus
	Tese	Cultura Organizacional e	Susana Alexandra Serafim

	Liderança Escolar	Carvalho / Politécnico de Leiria (Portugal)
Dissertação	A eficácia da comunicação na liderança escolar: um estudo de caso num mega agrupamento de escolas	Gabriela Sofia Vaz dos Reis / Universidade Portucalense
Tese	Gestão e liderança escolar na pandemia: um estudo de caso em duas escolas públicas	Natalia Pereira Lima / PUC (Rio de Janeiro)
TCC	Análise da influência da liderança do gestor escolar sobre a qualidade de ensino: estudo de caso da Escola Primária Completa do Jardim-Cidade de Maputo 2021	Elizete Agostinho Matsinhe / Universidade Eduardo Mondlane (Moçambique)
Artigo ( <i>Research, Society and Development</i> )	Liderança em gestão escolar, breve análise	José Carlos Guimarães Junior / UFAM Jailza do Nascimento Tomas Andrade / Universidade de Taubaté; Michele Lins Aracaty e Silva / UFAM Pacífico Ferraz Souto; Aline dos Santos Moreira de Carvalho; Evaldo Freires de Carvalho; Léia Flauzina da Silva Albuquerque; Péricles Queiroz Araujo; Veronica Cristina Pinto de Amorim; Viviani de Sá Merísio; Ingrid dos Santos Pereira; Camila Abreu Thomazini Frinhani Obs. todos os últimos nove autores são da <i>Universidad Columbia del Paraguay</i> .
Artigo (Revista de Educação PUC-Campinas)	Liderança e gestão escolar: um olhar questionador sobre o conceito de liderança em educação na perspectiva filosófica de Espinosa.	Vanja Ramos Vieira de Campos; Adriano Caetano Rolindo Obs. ambos da Unicamp
Artigo (Revista Científica FESA)	Conceito de gestão e de liderança aplicados ao cotidiano escolar	Giovana Garcia Dassi Boeing / Unemat-MT
Tese	A liderança do diretor de turma na complexidade da organização escolar	Maria Castela Andrónico Lopes / Universidade Aberta (Portugal)
Capítulo de livro	Liderança e gestão: desafios e perspectivas dos gestores escolares frente às mudanças no contexto escolar	Ana Paula Silva Apolinário / Profa. Da cidade de Tangara da Serra-MT
Dissertação	Relações entre provimento de	Shirley Aparecida Gava /

		cargos e estilos de liderança nas práticas de gestão escolar: uma pesquisa bibliográfica	UFSCar
--	--	--	--------

Fonte: elaborado pelos autores.

### 3.1.3.2 Descritor *líder escolar* no mecanismo de busca *Google Acadêmico*

Com o descritor *líder escolar* no mecanismo de busca *Google Acadêmico*, foi encontrado apenas um texto, conforme tabela 18.

**Tabela 18: Quantidade de trabalho com o descritor *líder escolar* no mecanismo de busca *Google Acadêmico* no período investigado**

Ano	Artigos	Total
2018	0	1
2019	1	
2020	0	
2021	0	
2022	0	

Fonte: elaborada pelos autores.

O trabalho foi organizado por ano, título, revista, autor e instituição no quadro 19.

**Quadro 19: Trabalho encontrado com o descritor *líder escolar* no mecanismo de busca *Google Acadêmico* no período investigado**

ARTIGO			
Ano	Título	Revista	Autor/Instituição
2018	-	-	-
2019	Gestor escolar: um líder como modelo para a transformação da comunidade escolar	CONEDU (VI Congresso Nacional de Educação)	Lucila Ruiz Garcia / UDE ( <i>Univercidad de La Empresa</i> )
2020	-	-	-
2021	-	-	-
2022	-	-	-

Fonte: elaborado pelos autores.

### 3.1.3.3 Descritor *liderança pedagógica* no mecanismo de busca *Google Acadêmico* no período investigado

Com o descritor *liderança pedagógica* no mecanismo de busca *Google Acadêmico*, foram encontrados nove textos - seis teses, dois artigos e um resumo expandido, expressos na tabela 19, sendo eles:

**Tabela 19:** Quantidade de trabalhos com o descritor *liderança pedagógica* no mecanismo de busca *Google Acadêmico*

Ano	Trabalhos	Total
2018	2	9
2019	4	
2020	2	
2021	1	
2022	0	

**Fonte:** elaborada pelos autores.

Os trabalhos foram organizados por ano, tipo de trabalho, título, autor(es) e instituição(ões) no quadro 20.

**Quadro 20:** Trabalhos com o descritor *liderança pedagógica* no mecanismo de busca *Google Acadêmico* no período investigado

Ano	Tipo de Trabalho	Títulos	Autor(es)/Instituição(ões)
2018	Tese	Liderança pedagógica no ensino superior: análise dos estilos de liderança e papéis desempenhados pelos coordenadores de curso	Renata Rezende Ferreira Fonteles / UL (Portugal)
	Resumo expandido (VIII Encontro de Investigação I Encontro Internacional de Investigação do Centro de Investigação e Publicações da ESE Almeida Garrett)	Contributo da Inteligência Espiritual na Liderança Pedagógica e o Bem-estar de Educadores e Professores	Roque R. O. Antunes / Escola Superior de Educação Almeida Garrett (Portugal)
2019	Tese	Pedagogia da educação infantil, gestão escolar e liderança pedagógica: um estudo de caso multicontexto numa pedagogia transmissiva e numa pedagogia participativa	Jorgiana Ricardo Pereira / UFC
	Tese	A pluridocência no 1º ciclo de	Soraia Alexandra Caracol de

		ensino básico: utopia ou estratégia de liderança pedagógica distribuída?	Pinho / UAB (Portugal)
	Tese	O desafio da liderança pedagógica na continuação e sustentação da formação em contexto para o desenvolvimento profissional: um estudo de caso praxiológico.	Ana Reis dos Santos Ramalheira de Araújo Ferreira / UCP (Portugal)
	Tese	A liderança pedagógica e os resultados dos alunos: um estudo nas unidades orgânicas públicas da ilha de São Miguel (RAA)	Hermínia Pereira Coelho Rodrigues / Universidade dos Açores
2020	Artigo (Revista <i>Innovaciones Educativas</i> )	Liderança pedagógica crítica: O ensino e a inteligência orgânica.	Andrés Ariel Robles-Barrantes; Roberto Argueda Zúñiga Obs. ambos da Universidade Nacional de Heredia (Costa Rica);
	Tese	Direção e liderança escolar em contexto de inovação pedagógica: um estudo de caso	Fátima Pires Antunes Nave / Universidade de Lisboa
2021	Artigo (Horizontes Revista de <i>Investigación en Ciencias de la Educación</i> )	Liderança pedagógica e atuação docente: a imagem de instituições educacionais privadas	Salomón Vásquez Villanueva / <i>Universidad Peruana Unión</i> (Peru)
2022	-	-	-

Fonte: elaborado pelos autores.

### 3.1.3.4 Descritor *liderança educacional* no mecanismo de busca *Google Acadêmico*

Com o descritor *liderança educacional* no mecanismo de busca *Google Acadêmico*, foram encontrados 15 trabalhos - 10 artigos, duas dissertações, duas teses e um livro, conforme tabela 20, sendo eles:

**Tabela 20: Quantidade de trabalhos com o descritor *liderança educacional* no mecanismo de busca *Google Acadêmico* no período investigado**

Ano	Trabalhos	Total
2015 <sup>8</sup>	1	15
2018	4	
2019	3	
2020	4	

<sup>8</sup> Esse artigo de 2015, mesmo aplicando o filtro temporal de 2018 a 2022, apareceu na busca. Ele foi descartado nas etapas subsequentes, porém, será mencionado para lisura do processo metodológico.

2021	2	
2022	1	

**Fonte: elaborada pelos autores.**

Os trabalhos foram organizados por ano, tipo de trabalho, título, autor(es) e instituição(ões) no quadro 21 a seguir.

**Quadro 21: Trabalhos com o descritor *liderança educacional* no mecanismo de busca *Google Acadêmico* no período investigado**

Ano	Tipo de Trabalho	Títulos	Autor(es)/Instituição(ões)
2015	Artigo (1º encontro de alunos investigadores de Ciências da Educação – CIE – Uma)	Liderança educacional e mediação em contexto prisional	Ana Francisco; Ana Vieira Obs. ambas da Universidade da Madeira (Portugal)
2018	Artigo (EDUNOVATIC)	Aprender para ensinar: a liderança educacional na preparação de um modelo de gestão da formação de professores do ensino superior	Amadeu Borges Ferro (Politécnico de Lisboa)
	Artigo (Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação)	Assessoria a equipes de gestão e liderança educacional a partir da abordagem de competências competentes.	Carolina Iturra Herrera / Universidad de Salamanca (Espanha); Victor Eduardo Cancino / UPC (Espanha)
	Artigo (VI Congresso Luso-Brasileiro de Política e Administração da Educação. Política e gestão da educação Iberoamericana: Tendências e desafios)	O impacto da complexidade na gestão escolar e liderança educacional	Nuno Silva / Agrupamento de Escolas de Montemor-o-Novo; Sónia Dinis / Instituto Superior Politécnico Lusíada de Benguela
	Dissertação	Avaliação educacional diagnóstica do talento de liderança: estudo de caso em uma escola estadual de educação profissional do Ceará	Paulo Sérgio Bessa Salgado / UFC
2019	Artigo (Revista Eletrônica de Educação)	Apresentação-Dossiê “Liderança Educacional”	José Weinstein; Gonzalo Muñoz; Paula Louzano Obs. todos da Universidade Diego Portales (Chile)
	Livro	Liderança educacional: contribuição da investigação.	Claudia Neves; Susana Henriques Obs. ambas da UAB
	Tese	Liderança e organização da escola: desafios do gestor para a mudança educacional	Cybelle de Almeida Mendes / UCP (Portugal)
	Artigo	Gestão e/ou liderança	Gladys Kochen / Pesquisador

2020	(Revista <i>Innovaciones Educativas</i> )	educacional em tempos de pandemia	independente (Argentina)
	Artigo (Revista Electrónica Educare)	Liderança Educacional Integral Inovadora nas Escolas Normais Superiores da Colômbia.	Amparo Novoa-Palacios / Universidad de La Salle
	Artigo (Revista Brasileira de Política e Administração da Educação-Periódico científico editado pela ANPAE)	Os novos e velhos contextos de ação coletiva em educação: Elementos de reflexão sobre a complexidade das políticas educativas e da liderança educacional.	Claudia Neves / Universidade Aberta (Portugal)
	Dissertação	Estudo Comparativo da Formação de Professores no Brasil e na Finlândia: reflexões iniciais sobre o conceito de liderança educacional	Natacha Soares Ribeiro / USP
2021	Artigo ( <i>Revista Historia de la Educación Latinoamericana</i> )	Liderança educacional em tempos de pandemia: a educação não será a mesma que conhecíamos	Jhonny Saulo Villafuerte-Holguín; Doris Patricia Cevallos Zambrano. Obs. ambos da <i>Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí</i> , Ecuador
	Artigo ( <i>Educación y Educadores</i> )	Liderança educacional docente. Um modelo para seu estudo, discussão e análise	Luis Enrique Riascos-Hinestroza; Irene Becerril-Arostegui. Obs. ambos da <i>Universidad Americana de Europa (Unade)</i> , México
2022	Tese	Mudança educacional e liderança: criação do curso de ciências biomédicas laboratoriais em Portugal	Amadeu Borges Ferro / Universidade Aberta

Fonte: elaborado pelos autores.

### 3.1.3.5 Descritor *liderança democrática* no mecanismo de busca *Google Acadêmico*

Com o descritor *liderança democrática* no mecanismo de busca *Google Acadêmico*, foram encontrados sete trabalhos – seis artigos e uma dissertação, conforme tabela 21, sendo eles:

**Tabela 21: Quantidade de trabalhos com o descritor *liderança democrática* no mecanismo de busca *Google Acadêmico* no período investigado**

Ano	Trabalhos	Total
2018	0	7

2019	3	
2020	1	
2021	1	
2022	2	

**Fonte: elaborada pelos autores.**

Os trabalhos foram organizados por ano, tipo de trabalho, título, autor(es) e instituição(ões) no quadro 22.

**Quadro 22: Trabalhos com o descritor *liderança democrática* no mecanismo de busca *Google Acadêmico* no período investigado**

Ano	Tipo de Trabalho	Títulos	Autor(es)/Instituição(ões)
2018	-	-	-
2019	Artigo	Liderança democrática e gestão escolar: prática ou utopia?	Juliane Bonez / UFFS
	Artigo (Essentia-Revista de Cultura, Ciência e Tecnologia da UVA)	As contribuições da gestão escolar: liderança democrática e seus desafios para um ensino de qualidade	Maria Socorro de Sousa / UVA
	Artigo (Educação Por Escrito)	Liderança multifacetada e em contracorrente à erosão da gestão democrática: a ação de um diretor de escola	Fernanda Santos Martins; Ana Paula Macedo Obs. ambas da Universidade do Minho (Portugal)
2020	Artigo ( <i>Research, Society and Development</i> )	O papel da gestão escolar como liderança democrática escolar	Polyana Nogueira Dias / Prefeitura Municipal de Fortaleza; Milene Kinlliane Silva de Oliveira / Prefeitura Municipal de Fortaleza; Carla Galvão Farias / UFC
2021	Dissertação	A liderança democrática mediando o processo gestor em uma escola de ensino fundamental na periferia de Salvador: o caso da Escola Amai Pro.	Maildes Fonseca da Silva / UFBA
2022	Artigo (Revista Meditatio)	Importância da educação na realidade brasileira: como promover uma liderança democrática nas escolas?	Diego da Silva / UniEnsino; Edí Marise Barni / Uniandrade, UniEnsino, Unicesumar
	Artigo (Revista Científica FESA)	Construção da Liderança Democrática e Lacunas Formativas: Uma Questão para Além da Educação	Giovana Garcia Dassi Boeing / Unemat

**Fonte: elaborado pelos autores.**

### 3.1.3.6 Descritor *liderança discente* no mecanismo de busca *Google Acadêmico*

Não foram encontrados nenhum trabalho com o descritor *liderança discente* utilizando os filtros e procedimentos adotados nessa etapa no mecanismo de busca *Google Acadêmico*.

### 3.1.3.7 Descritor *liderança docente* no mecanismo de busca *Google Acadêmico*

Com o descritor *liderança docente* no mecanismo de busca *Google Acadêmico*, foram encontrados cinco trabalhos - três artigos e duas dissertações, expresso na tabela 22, sendo eles:

**Tabela 22: Quantidade de trabalhos com o descritor *liderança docente* no mecanismo de busca *Google Acadêmico* no período investigado**

Ano	Trabalhos	Total
2013 <sup>9</sup>	1	5
2018	0	
2019	1	
2020	0	
2021	2	
2022	1	

**Fonte: elaborada pelos autores.**

Os trabalhos foram organizados por ano, tipo de trabalho, título, autor(es) e instituição(ões) no quadro 23.

**Quadro 23: Trabalhos com o descritor *liderança docente* no mecanismo de busca *Google Acadêmico* no período investigado**

Ano	Tipo de Trabalho	Títulos	Autor(es)/Instituição(ões)
2013	Dissertação	Liderança docente e indisciplina na escola pública: Estudo de caso numa sala de ensino Pré-Escolar, inserida numa Escola Básica do 1º Ciclo da Região Autónoma da Madeira.	Paula Alexandra Pereira Rodrigues de Caires; Alice Maria Justa Ferreira Mendonça Obs. ambas da Universidade da Madeira
2018	-	-	-
2019	Dissertação	Liderança docente na sala de aula de Língua Inglesa da rede pública do Distrito Federal: teoria e	Constança Codeço Velloso / UNB

<sup>9</sup> Essa dissertação de 2013, mesmo aplicando o filtro temporal de 2018 a 2022, apareceu na busca. Ela foi descartada nas etapas subsequentes, porém, será mencionada para lisura do processo metodológico.

		realidade	
2020	-	-	-
2021	Artigo (Revista Electrónica Educare)	Liderança docente em comunidades profissionais de aprendizagem: Estudo de caso de duas escolas públicas no México.	Manuel Flores-Fahara / Escuela de Negocios, Nuevo León, México; Josefina Bailey-Moreno; Carmen Celina Torres- Arcadia, Obs. ambas da <i>Escuela de Humanidades y Educación, Nuevo León, México</i>
	Artigo (Revista Gestão Universitária na América Latina- GUAL)	A expressão da liderança na prática docente: um estudo com professores universitários de cursos de administração.	Gustavo Lima Soares/ UFSC; Simone Ghisi Feuerschütte / UDESC
2022	Artigo (Em <i>SciELO - Brasil Preprints</i> )	Liderança docente: desenvolvimento de instrumento de identificação de docentes- líderes	Ana Carolina Rusca Correa Porto; Maria Alzira Pimenta. Obs. ambas da Universidade de Sorocaba

**Fonte: elaborado pelos autores.**

### 3.1.3.8 Totalização dos trabalhos encontrados no mecanismo de busca *Google Acadêmico*

Com esse levantamento no mecanismo de busca *Google Acadêmico* encontramos 86 trabalhos, conforme tabela 23.

**Tabela 23: Quantidade de trabalhos encontrados no mecanismo de busca *Google Acadêmico* no período investigado**

Ano	Trabalhos	Total
2012	1	86
2013	1	
2015	2	
2018	15	
2019	21	
2020	16	
2021	15	
2022	15	

**Fonte: elaborada pelos autores.**

Contudo, verificamos que alguns trabalhos se repetiam nas buscas, ou seja, o mesmo trabalho apareceu em duas ou mais buscas com descritores diferentes, além de trabalhos no idioma português produzidos no exterior (fora do Brasil), sobretudo de Portugal, na qual

fazemos uma ressalva do expressivo quantitativo encontrado sobre a temática liderança escolar produzida pelos pesquisadores portugueses. Porém como nossa delimitação/mapeamento é o contexto brasileiro, esses trabalhos serão retirados. Bem como, trabalhos como livros, resenha de livro, capítulo de livro, TCC, apresentação em congresso e entre outros tipos de trabalhos que não vão ao encontro do levantamento bibliográfico indicado nesta pesquisa (artigo, teses e dissertações). Dessa forma, tirando esses trabalhos, o total de trabalhos encontrados no mecanismo de busca *Google Acadêmico* foram 25 trabalhos - 14 artigos, oito dissertações e três teses - expressos na tabela 24.

**Tabela 24: Quantidade de trabalhos encontrados no mecanismo de busca *Google Acadêmico* filtrados no período investigado**

Ano	Trabalhos	Total
2018	4	25
2019	4	
2020	5	
2021	5	
2022	7	

**Fonte: elaborada pelos autores.**

Os trabalhos foram organizados por ano, tipo de trabalho, título, autor(es) e instituição(ões) no quadro 24.

**Quadro 24: Trabalhos encontrados no mecanismo de busca *Google Acadêmico* filtrados no período investigado**

Ano	Tipo de Trabalho	Títulos	Autores/Instituição(ões)
2018	Artigo (Revista Brasileira de Educação)	Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil	Ana Cristina Prado de Oliveira / UNIRIO; Cynthia Paes de Carvalho / PUC - Rio
	Dissertação	Avaliação educacional diagnóstica do talento de liderança: estudo de caso em uma escola estadual de educação profissional do Ceará	Paulo Sérgio Bessa Salgado / UFC
	Artigo (Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação)	Comunidades de Aprendizagem Profissional como estratégia de liderança na gestão escolar do século XXI	Sheylla Chediak / Unesp; Irma Kunnari / <i>Häme University</i> (Finlândia); Edson do Carmo Inforsato (Unesp) Jorge W. Amorim Junior (UNIR)
	Dissertação	A liderança nos contextos escolares: desafio para a atuação do gestor	Glauco D. Anderson Sétimo Ferreira;

		escolar	Mariana Aranha de Souza Obs. ambos da UNITAU
2019	Artigo (Repositório digital da UFFS)	Liderança democrática e gestão escolar: prática ou utopia?	Juliane Bonez / UFFS
	Artigo (Essential-Revista de Cultura, Ciência e Tecnologia da UVA)	As contribuições da gestão escolar: liderança democrática e seus desafios para um ensino de qualidade	Maria Socorro de Sousa / UVA
	Tese	Pedagogia da educação infantil, gestão escolar e liderança pedagógica: um estudo de caso multicontexto numa pedagogia transmissiva e numa pedagogia participativa	Jorgiana Ricardo Pereira / UFC
	Dissertação	Liderança docente na sala de aula de Língua Inglesa da rede pública do Distrito Federal: teoria e realidade	Constança Codeço Velloso / UNB
2020	Artigo (Revista Contemporânea de Educação)	Desafios da liderança escolar diante da reforma do ensino médio	Carina Cruz do Nascimento de Amorim / IFBA
	Tese	Eficácia escolar, liderança e aprendizagem nas escolas estaduais brasileiras: uma análise multivariada em painel	Filomena Siqueira Silva / FGV
	Artigo (Educação em Perspectiva)	Desafios na gestão escolar: liderança em discussão	Almir Paulo dos Santos; Moises Marques Prsybyciem; Juliane Bonez Obs. todos da UFFS
	Artigo ( <i>Education Policy Analysis Archives</i> )	Liderança multifuncional e desempenho escolar: Uma relação mediada pelo empoderamento do gestor	Maria do Carmo Romeiro; Liliane Lima da Silva Obs. Ambas da USCS
	Dissertação	Estudo Comparativo da Formação de Professores no Brasil e na Finlândia: reflexões iniciais sobre o conceito de liderança educacional	Natacha Soares Ribeiro / USP
2021	Artigo ( <i>Research, Society and Development</i> )	O papel da gestão escolar como liderança democrática escolar	Polyana Nogueira Dias / Prefeitura Municipal de Fortaleza; Milene Kinlliane Silva de Oliveira / Prefeitura Municipal de Fortaleza; Carla Galvão Farias / UFC
	Dissertação	Competências gerenciais do gestor escolar em instituições privadas de ensino frente à liderança sustentável educativa	Paula Pantoja Loureiro Marinho / UFPB
	Dissertação	A liderança democrática mediando o processo gestor em uma escola de	Maildes Fonseca da Silva / UFBA

		ensino fundamental na periferia de Salvador: o caso da Escola Amai Pro.	
	Artigo (Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL)	A expressão da liderança na prática docente: um estudo com professores universitários de cursos de administração.	Gustavo Lima Soares / UFSC; Simone Ghisi Feuerschütte / UDESC
	Dissertação	Análise da influência do estilo de liderança na gestão escolar quanto à consolidação dos objetivos institucionais: estudo de caso na escola Dr. Manoel Esteves Otoni, Carlos Chagas-MG.	Luciano de Oliveira Neres / UFVJM
2022	Tese	Gestão e liderança escolar na pandemia: um estudo de caso em duas escolas públicas	Natalia Pereira Lima / PUC (Rio de Janeiro)
	Artigo (Revista de Educação PUC-Campinas)	Liderança e gestão escolar: um olhar questionador sobre o conceito de liderança em educação na perspectiva filosófica de Espinosa.	Vanja Ramos Vieira de Campos; Adriano Caetano Rolindo Obs. ambos da Unicamp
	Artigo (Revista Científica FESA)	Conceito de gestão e de liderança aplicados ao cotidiano escolar	Giovana Garcia Dassi Boeing / Unemat-MT
	Artigo (Revista Meditatio)	Importância da educação na realidade brasileira: como promover uma liderança democrática nas escolas?	Diego da Silva / UniEnsino; Edí Marise Barni / Uniandrade, UniEnsino, Unicesumar
	Artigo (Em <i>SciELO - Brasil Preprints</i> )	Liderança docente: desenvolvimento de instrumento de identificação de docentes-líderes	Ana Carolina Rusca Correa Porto; Maria Alzira Pimenta. Obs. ambas da Universidade de Sorocaba
	Artigo (Revista Científica FESA)	Construção da Liderança Democrática e Lacunas Formativas: Uma Questão para Além da Educação	Giovana Garcia Dassi Boeing / Unemat
	Dissertação	Relações entre provimento de cargos e estilos de liderança nas práticas de gestão escolar: uma pesquisa bibliográfica	Shirley Aparecida Gava / UFSCar

**Fonte: elaborado pelos autores.**

### 3.1.4 Levantamento no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES

O levantamento bibliográfico no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES - <https://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/#/> – foi feito no dia 09 de janeiro de 2023, seguindo os passos a seguir, foi colocado cada descritor no campo busca entre aspas para refinar

ao termo completo; utilizando os filtros: idiomas português e ano de publicação de “2018 a 2022”. A seguir a descrição e os achados por descritor.

### 3.1.4.1 Descritor *liderança escolar* no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES

Com o descritor *liderança escolar*, foram encontrados cinco trabalhos - uma dissertação e quatro teses, conforme tabela 25, sendo eles:

**Tabela 25: Quantidade de trabalhos com o descritor *liderança escolar* no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES no período investigado**

Ano	Dissertações	Teses	Total
2018	0	0	0
2019	0	1	1
2020	0	2	2
2021	1	0	1
2022	0	1	1
<b>Subtotal</b>	1	4	5

Fonte: elaborada pelos autores.

Os trabalhos foram organizados por ano, título, autor(es) e instituição no quadro 25.

**Quadro 25: Trabalhos encontrados com o descritor *liderança escolar* no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES no período investigado**

Ano	DISSERTAÇÕES		TESES	
	Título	Autor(es)/ Instituição(ões)	Título	Autor(es)/ Instituição(ões)
2018	-	-	-	-
2019	-	-	Lideranças para a educação escolar: proposições em análise	Claudia Zuppini Dalcorso / PUC (São Paulo)
2020	-	-	A coprodução de práticas de liderança em uma escola pública de ensino fundamental pela via do <i>sensemaking</i> dialógico	Lucas Poubel Timm do Carmo / Ufes
			Eficácia escolar, liderança e aprendizagem nas escolas estaduais brasileiras: Uma análise multivariada em painel	Filomena Siqueira E Silva / FGV
2021	A construção contextual das lideranças escolares:	Marina Katurchi Exner / FVG		

	um estudo sobre a educação infantil paulistana			
2022	-	-	Gestão e liderança escolar na pandemia: um estudo de caso em duas escolas públicas municipais do Maranhão	Natalia Pereira Lima Viana / PUC (Rio de Janeiro)

**Fonte: elaborado pelos autores.**

### 3.1.4.2 Descritores *líder escolar*, *liderança democrática* e *liderança discente* no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES

Não foram encontrados nenhum trabalho com os descritores *liderança escolar*, *liderança democrática* e *liderança discente* utilizando os filtros e procedimentos adotados nessa etapa no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES.

### 3.1.4.3 Descritor *liderança pedagógica* no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES

Com o descritor *liderança pedagógica*, foi encontrado um trabalho – uma tese, exposta na tabela 26.

**Tabela 26: Quantidade de trabalhos com o descritor *liderança pedagógica* no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES no período investigado**

Ano	Dissertações	Teses	Total
2018	0	0	0
2019	0	1	1
2020	0	0	0
2021	0	0	0
2022	0	0	0
<b>Subtotal</b>	0	1	1

**Fonte: elaborada pelos autores.**

O trabalho foi organizado por ano, título, autor e instituição no quadro 26.

**Quadro 26: Trabalho encontrado com o descritor *liderança pedagógica* no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES**

Ano	DISSERTAÇÕES		TESES	
	Título	Autor(es)/ Instituição(ões)	Título	Autor(es)/ Instituição(ões)
2018	-	-	-	-
2019	-	-	Pedagogia da educação infantil, gestão escolar e liderança pedagógica: um estudo de caso multicontexto numa pedagogia transmissiva e numa pedagogia participativa	Jorgiana Ricardo Pereira / UFC
2020	-	-	-	-
2021	-	-	-	-
2022	-	-	-	-

Fonte: elaborado pelos autores.

#### 3.1.4.4 Descritor *liderança educacional* no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES

Com o descritor *liderança educacional* foram encontrados três trabalhos - duas dissertações e uma tese, expresso na tabela 27, sendo eles:

**Tabela 27: Quantidade de trabalhos com o descritor *liderança educacional* no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES no período investigado**

Ano	Dissertações	Teses	Total
2018	0	1	1
2019	1	0	1
2020	1	0	1
2021	0	0	0
2022	0	0	0
<b>Subtotal</b>	2	1	3

Fonte: elaborada pelos autores.

Os trabalhos foram organizados por ano, título, autor(es) e instituição(ões) no quadro 27.

**Quadro 27: Trabalhos encontrados com o descritor *liderança educacional* no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES no período investigado**

Ano	DISSERTAÇÕES		TESES	
	Título	Autor(es)/ Instituição(ões)	Título	Autor(es)/ Instituição(ões)
2018	-	-	Ensaaios em liderança e gestão	Marco Antonio Souza Cauduro / FGV
2019	Liderança educacional e gestão escolar: estudo de caso de duas escolas estaduais da superintendência regional de ensino de patrocínio	Leandro Thiago da Silva / UFJF	-	-
2020	Estudo Comparativo da Formação de Professores no Brasil e na Finlândia: reflexões iniciais sobre o conceito de liderança educacional	Natacha Soares Ribeiro / USP	-	-
2021	-	-	-	-
2022	-	-	-	-

**Fonte: elaborada pelos autores.**

#### 3.1.4.5 Descritor *liderança docente* no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES

Com o descritor *liderança docente* foram encontrados dois trabalhos - duas dissertações, expressos na tabela 28, sendo eles:

**Tabela 28: Quantidade de trabalhos com o descritor *liderança docente* no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES no período investigado**

Ano	Dissertações	Total
2018	0	2
2019	2	
2020	0	
2021	0	
2022	0	

**Fonte: elaborada pelos autores.**

Os trabalhos foram organizados por ano, título, autor(es) e instituição(ões) no quadro 28.

**Quadro 28: Trabalhos encontrados com o descritor *liderança docente* no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES no período investigado**

Ano	DISSERTAÇÕES		TESES	
	Título	Autor(es)/ Instituição(ões)	Título	Autor(es)/ Instituição(ões)
2018	-	-	-	-
2019	Liderança docente na sala de aula de língua inglesa da rede pública do Distrito Federal: teoria e realidade	Constança Codeco Velloso / UnB	-	-
	Os professores da escola pública como agentes de mudanças em educação ambiental	Stefania Rosalen / USP	-	-
2020	-	-	-	-
2021	-	-	-	-
2022	-	-	-	-

Fonte: elaborado pelos autores.

#### 3.1.4.6 Totalização dos trabalhos encontrados no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES

Após o levantamento dos trabalhos encontrados no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES, encontramos 11 trabalhos - seis teses e seis dissertações, conforme tabela 29.

**Tabela 29: Quantidade de trabalhos encontrados no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES no período investigado**

Ano	Dissertações	Teses	Total
2018	0	1	1
2019	3	2	5
2020	1	2	3
2021	1	0	1
2022	0	1	1
<b>Subtotal</b>	5	6	11

Fonte: elaborado pelos autores.

Não houve nenhuma repetição dos trabalhos por descritores, desta forma, seguem, no quadro 29, abaixo todos os 11 trabalhos encontrados discriminados pelo tipo (dissertação ou tese), ano da publicação, título, autor e instituição.

**Quadro 29: Trabalhos encontrados no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES no período investigado**

Ano	DISSERTAÇÕES		TESES	
	Título	Autor(es)/ Instituição(ões)	Título	Autor(es)/ Instituição(ões)
2018	-	-	Ensaaios em liderança e gestão	Marco Antonio Souza Cauduro / FGV
2019	Liderança educacional e gestão escolar: estudo de caso de duas escolas estaduais da superintendência regional de ensino de patrocínio	Leandro Thiago da Silva / UFJF	Pedagogia da educação infantil, gestão escolar e liderança pedagógica: um estudo de caso multicontexto numa pedagogia transmissiva e numa pedagogia participativa	Jorgiana Ricardo Pereira / UFC
	Liderança docente na sala de aula de língua inglesa da rede pública do Distrito Federal: teoria e realidade	Constança Codeco Velloso / UnB	Lideranças para a educação escolar: proposições em análise	Claudia Zuppini Dalcorso / PUC (São Paulo)
	Os professores da escola pública como agentes de mudanças em educação ambiental	Stefania Rosalen / USP	-	-
2020	Estudo Comparativo da Formação de Professores no Brasil e na Finlândia: reflexões iniciais sobre o conceito de liderança educacional	Natacha Soares Ribeiro / USP	A coprodução de práticas de liderança em uma escola pública de ensino fundamental pela via do <i>sensemaking</i> dialógico	Lucas Poubel Timm do Carmo / Ufes
	-	-	Eficácia escolar, liderança e aprendizagem nas escolas estaduais brasileiras: Uma análise multivariada em painel	Filomena Siqueira E Silva / FGV
2021	A construção contextual das lideranças escolares: um estudo sobre a educação infantil paulistana	Marina Katurchi Exner / FVG	-	-
2022	-	-	Gestão e liderança escolar na pandemia: um estudo de caso em duas escolas públicas municipais do Maranhão	Natalia Pereira Lima Viana / PUC (Rio de Janeiro)

Fonte: elaborado pelos autores.

### 3.1.5 Total de trabalhos encontrados sem repetição nas base de dados e no mecanismo de busca

Os trabalhos levantados nessa etapa do processo metodológico foram artigos, teses e dissertações nas bases de dados e no mecanismo de busca. Dessa forma, para chegar ao número exato de trabalhos que serão selecionados para o corpus da pesquisa, foram retirados os trabalhos que se repetiam em bases diferentes.

No que se refere aos artigos, foram levantados 28: (14) CAPES – periódicos – e no (14) *Google Acadêmico*. Contudo, foi verificado que haviam repetições de artigos. Dessa forma, retirando as repetições, chegamos ao total de 25 artigos, expressos na tabela 30, que foram encaminhados para as fases de leitura e seleção (SALVADOR, 1986; LIMA, MIOTO, 2007).

**Tabela 30: Quantidade de artigos selecionados para as fases de leitura e seleção**

Ano	Artigos	Total
2018	4	25
2019	3	
2020	7	
2021	5	
2022	6	

**Fonte: elaborada pelos autores.**

Os artigos foram organizados por ano, título, base de dados, autor(es) e instituição no quadro 30.

**Quadro 30: Artigos selecionados para as fases de leitura e seleção**

Ano	ARTIGOS			
	Título	Origem	Revista	Autor(es)/ Instituição(ões)
2018	Desempenho Acadêmico e Percepção de Crianças sobre Estilos de Liderança de Professores	CAPES	Psicologia Escolar e Educacional	Pâmella Batista de Souza / UNICENTRO Ana Priscila Batista / UNICENTRO
	Liderança de um contexto educacional em mudança	CAPES	Revista da FAEBA	Mônica Appezzato Pinazza / FEUSP
	Comunidades de Aprendizagem Profissional como estratégia de liderança na gestão escolar do século XXI	<i>Google Acadêmico</i> / CAPES	Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação)	Sheylla Chediak / Unesp; Irma Kunnari / <i>Häme University</i> (Finlândia); Edson do Carmo Inforsato (Unesp) Jorge W. Amorim Junior (UNIR)
	Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil	<i>Google Acadêmico</i> / CAPES	Revista Brasileira de Educação	Ana Cristina Prado de Oliveira / UFRJ Cynthia Paes de Carvalho /

				PUC (Rio de Janeiro)
2019	Liderança democrática e gestão escolar: prática ou utopia?	Google Acadêmico	Repositório digital da UFFS	Juliane Bonez / UFFS
	Liderança e gestão democrática na educação pública brasileira	CAPES	Revista eletrônica de educação	Sofia Lerche Vieira / UECE; Eloísa Maia Vidal / UECE
	As contribuições da gestão escolar: liderança democrática e seus desafios para um ensino de qualidade	Google Acadêmico	Essentia-Revista de Cultura, Ciência e Tecnologia da UVA	Maria Socorro de Sousa / UVA
2020	Militância católica e teologia da libertação: lideranças políticas e religiosas na região do Alto Paraná	CAPES	Áskesis - Revista discentes do Programa de Pós-Graduação em Sociologia da UFSCar	Marcelo Fernandes Brentan / UFSCar
	Liderança multifuncional e desempenho escolar: Uma relação mediada pelo empoderamento do gestor	Google Acadêmico	Education Policy Analysis Archives	Maria do Carmo Romeiro; Liliane Lima da Silva Obs. Ambas da USCS
	Relação entre presenteísmo, síndrome de <i>burnout</i> e liderança ética em organizações escolares	CAPES	Fractal: revista de psicologia	Viviane Pinheiro Lourenço – Faculdade Laboro; Amalia Raquel Pérez-Nebra – CEUB; Aristides Isidoro Ferreira – Iscte (Lisboa); Marina Kohlsdorf - CEUB
	Desafios da liderança escolar diante da reforma do ensino médio	Google Acadêmico	Revista Contemporânea de Educação	Carina Cruz do Nascimento de Amorim / IFBA
	Explorando a liderança compartilhada em organizações públicas: evidências da arena educacional	CAPES	Revista de administração pública	Juliana Carvalho / FGV Filipe Sobral / FGV Juliana Mansur / FGV
	Desafios na gestão escolar: liderança em discussão	Google Acadêmico	Educação em Perspectiva	Almir Paulo dos Santos; Moises Marques Prsybyciem; Juliane Bonez Obs. todos da UFFS
	Diálogos pedagógicos sobre liderança feminina negra: entre o terreiro e a escola	CAPES	Revista Interfaces da Educação	Ellen Aniszewski – UFRRJ; Rosângela Malachias / UERJ
	2021	O papel da gestão escolar como liderança democrática escolar	Google Acadêmico	Research, Society and Development

	A expressão da liderança na prática docente: um estudo com professores universitários de cursos de administração	<i>Google Acadêmico</i> / CAPES	Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL	Gustavo Lima Soares / UFSC; Simone Ghisi Feuerschütte / UDESC
	Estilo de liderança dos docentes de graduação em ciências contábeis	CAPES	Competência	Suzete Antonieta Lizote; Jaqueline dos Santos Seemann; Marisa Luciana Schvabe de Moraes; Ana Paula dos Santos; Nathalie Fontana / UNIVALI Obs. UNIVALI
	Liderança Feminina nas Organizações: a percepção dos discentes do curso de administração	CAPES	Revista Inteligência Competitiva	Anne Karine de Cavalcante Ishizawa / Unoeste; Dayhane Summer Golle Borro / Unoeste; Gustavo Yuho Endo / Unoeste; Marco Antonio Catussi; Paschoalotto / NOVA School of Business and Economics; Valdecir Cahoni Rodrigues / Unoeste
	Diferentes percepções de meninos e meninas sobre os estilos de liderança de professoras	CAPES	Psicologia Escolar e Educacional	Alexia Semzezyn Slobodzian / UNICENTRO Ana Priscila Batista / UNICENTRO
2022	A liderança autêntica no sistema educacional e no ensino da enfermagem: revisão integrativa	CAPES	Revista Brasileira de Enfermagem	Cezar Augusto da Silva Flores / USP Suellen Rodrigues de Oliveira Maier / USP André Almeida de Moura / USP Alexandre Pazetto Balsanelli / Unifesp Bruna Moreno Dias / USP Andrea Bernardes / USP
	Liderança e gestão escolar: um olhar questionador sobre o conceito de liderança em educação na perspectiva filosófica de Espinosa.	<i>Google Acadêmico</i>	Revista de Educação PUC-Campinas)	Vanja Ramos Vieira de Campos; Adriano Caetano Rolindo Obs. ambos da Unicamp
	Conceito de gestão e de liderança aplicados ao cotidiano escolar	<i>Google Acadêmico</i>	Revista Científica FESA)	Giovana Garcia Dassi Boeing / Unemat-MT
	Importância da educação na realidade brasileira: como promover uma liderança democrática nas escolas?	<i>Google Acadêmico</i>	Revista Meditatio)	Diego da Silva / UniEnsino; Edí Marise Barni / Uniandrade, UniEnsino, Unicesumar
	Liderança docente: desenvolvimento de instrumento de identificação de docentes-líderes	<i>Google Acadêmico</i>	Em <i>SciELO - Brasil Preprints</i>	Ana Carolina Rusca Correa Porto; Maria Alzira Pimenta. Obs. ambas da Universidade de Sorocaba
	Construção da Liderança Democrática e Lacunas	<i>Google</i>	Revista Científica	Giovana Garcia Dassi Boeing / Unemat

	Formativas: Uma Questão para Além da Educação	<i>Acadêmico</i>	FESA	
--	---	------------------	------	--

**Fonte: elaborado pelos autores.**

No que diz respeito às dissertações, essas foram levantadas 30: (17) BDTD, (5) CAPES e no (8) *Google Acadêmico*. Contudo, foi verificado que havia repetições de textos. Dessa forma, retirando as repetições, chegamos ao total de 22 dissertações, conforme tabela 31, que foram encaminhadas para as fases de leitura e seleção (SALVADOR, 1986; LIMA, MIOTO, 2007).

**Tabela 31: Quantidade de dissertações selecionadas para as fases de leitura e seleção**

Ano	Dissertações	Total
2018	4	22
2019	6	
2020	4	
2021	7	
2022	1	

**Fonte: elaborada pelos autores.**

As dissertações foram organizadas por ano, título, base de dados, autor(es) e instituição no quadro 31 a seguir.

**Quadro 31: Dissertações selecionadas para as fases de leitura e seleção**

DISSERTAÇÕES			
Ano	Origem	Título	Autor/Instituição
2018	BDTD / <i>Google Acadêmico</i>	Avaliação educacional diagnóstica do talento de liderança: estudo de caso em uma escola estadual de educação profissional do Ceará	Paulo Sérgio Bessa Salgado / UFC
	<i>Google Acadêmico</i>	A liderança nos contextos escolares: desafio para a atuação do gestor escolar	Glauco D. Anderson Sétimo Ferreira; Mariana Aranha de Souza Obs. ambos da UNITAU
	BDTD	Gestão do clima escolar: a formação de/em uma comunidade de liderança	Alessandro França Quadrado / Unisinos
	BDTD	A prática docente Guarani Mbya: liderança, engajamento e luta	Janaina Aline dos Santos e Souza / USP
2019	BDTD	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	Maria Auxiliadora Lima dos Santos Oliveira / Faculdades EST

	CAPES	Os professores da escola pública como agentes de mudanças em educação ambiental	Stefania Rosalen / USP
	BDTD/ CAPES	Liderança educacional e gestão escolar: estudo de caso de duas escolas estaduais da Superintendência Regional de Ensino de Patrocínio	Leandro Thiago da Silva / UFJF
	BDTD	O uso das TICS na Escola de Ensino Médio Professora Lídia Carneiro de Barros, no estado do Ceará: potencialidades e desafios	Francisco Gerbson de Oliveira / UFJF
	BDTD / <i>Google Acadêmico</i>	Saberes a ensinar aritmética na Escola de Aprendizes Artífices de Santa Catarina (1909-1937) lidos nos documentos normativos e livros didáticos	Cleber Schaefer Barbaresco / UFSC
	BDTD / CAPES	Liderança docente na sala de aula de Língua Inglesa da rede pública do Distrito Federal: teoria e realidade	Constança Codeço Veloso / UNB
<b>2020</b>	BDTD	Concepções de finalidades educativas escolares na perspectiva de líderes religiosos evangélicos neopentecostais	Edmar Moreira Alves / PUC - Goiás
	BDTD	A relação entre educação escolar e ação cultural e política em Sapé/PB através de um olhar para a história do líder camponês João Pedro Teixeira	Maria Selma Santos de Santana / UFPB
	BDTD	A formação em liderança nos projetos pedagógicos dos cursos de medicina no Brasil	Marcio Café Cardoso Pinto / FGV
	BDTD / <i>Google Acadêmico</i> /CAPES	Estudo Comparativo da Formação de Professores no Brasil e na Finlândia: reflexões iniciais sobre o conceito de liderança educacional	Natacha Soares Ribeiro / USP
<b>2021</b>	BDTD	A gestão escolar de um colégio da Rede Notre Dame: uma análise da cultura e da liderança e suas repercussões nas estratégias de gestão	Deisi Daniana Naibo / Unisinos
	BDTD / <i>Google Acadêmico</i>	Competências gerenciais do gestor escolar municipal: histórias, trajetórias e ações de sustentabilidade na perspectiva da liderança educativa	Dário Xavier de Lima Júnior / UFPB
	<i>Google Acadêmico</i>	A liderança democrática mediando o processo gestor em uma escola de ensino fundamental na periferia de Salvador: o caso da Escola Amai Pro.	Maildes Fonseca da Silva / UFBA
	<i>Google Acadêmico</i>	Análise da influência do estilo de liderança na gestão escolar quanto à consolidação dos objetivos institucionais: estudo de caso na escola Dr. Manoel Esteves Otoni, Carlos Chagas-MG	Luciano de Oliveira Neres / UFVJM
	BDTD	Competências gerenciais do gestor escolar em instituições privadas de ensino frente à liderança sustentável educativa	Paula Pantoja Loureiro Marinho / UFPB
	BDTD / CAPES	A construção contextual das lideranças escolares: um estudo sobre a Educação Infantil paulistana	Marina Katurchi Exner / FGV
	BDTD	As concepções do professor de Matemática na sala de aula: como lidar com a diversidade dentro do espaço escolar?	Alexandre Jenevain Junior / UFJF
<b>2022</b>	<i>Google Acadêmico</i>	Relações entre provimento de cargos e estilos de liderança nas práticas de gestão escolar: uma pesquisa bibliográfica	Shirley Aparecida Gava / UFSCar

Fonte: elaborado pelos autores.

Finalmente, foram levantadas 16 teses: (7) BDTD, (6) CAPES e no (3) *Google Acadêmico*. Contudo, foi verificado que haviam repetições de teses. Dessa forma, retirando as repetições, chegamos ao total de 10 teses, expresso na tabela 32, que foram encaminhadas para as fases de leitura e seleção (SALVADOR, 1986; LIMA, MIOTO, 2007).

**Tabela 32: Quantidade de teses selecionadas para as fases de leitura e seleção**

Ano	Teses	Total
2018	4	10
2019	2	
2020	3	
2021	0	
2022	1	

**Fonte: elaborada pelos autores.**

As teses foram organizadas por ano, título, base de dados, autor(es) e instituição no quadro 32.

**Quadro 32: Teses selecionadas para as fases de leitura e seleção**

TESES			
Ano	Origem	Título	Autor/ Instituição
2018	BDTD	“Onde eu me acho no direito de escrever”: reflexões sobre obras literárias de autoria de mulheres lideranças religiosas do candomblé e sua inserção na escola	Isabelle Sanches Pereira / UFBA
	CAPES	Ensaio em liderança e gestão	Marco Antonio Souza Cauduro / FGV
	BDTD	Lideranças Krikati: implicações da escola não indígena em suas trajetórias e trajetórias de vida	Ilma Maria de Oliveira Silva / Unisinos
	BDTD	Proposta de diretrizes para capacitação em liderança transformacional para os docentes do ensino superior	Marcos Roberto de Mendonça Pellicieri / USP
2019	BDTD / <i>Google Acadêmico</i> / CAPES	Pedagogia da educação infantil, gestão escolar e liderança pedagógica: um estudo de caso multicontexto numa pedagogia transmissiva e numa pedagogia participativa	Jorgiana Ricardo Pereira / UFC
	BDTD / CAPES	Lideranças para a educação escolar: proposições em análise	Claudia Zuppini Dalcorso/ PUC – São Paulo
2020	CAPES	A coprodução de práticas de liderança em uma escola pública de ensino fundamental pela via do <i>sensemaking</i> dialógico	Lucas Poubel Timm do Carmo / Ufes
	BDTD	O esporte coletivo no contraturno das escolas públicas estaduais de Curitiba-PR: métodos de ensino, perfil de liderança do professor e suas	Luis Rogério de Albuquerque / UFPR

		relações com alguns fatores do desenvolvimento humanos de alunos/atletas	
	BDTD/ <i>Google Acadêmico</i> / CAPES	Eficácia escolar, liderança e aprendizagem nas escolas estaduais brasileiras: uma análise multivariada em painel	Filomena Siqueira e Silva / FGV
2021	-	-	-
2022	CAPES / <i>Google Acadêmico</i>	Gestão e liderança escolar na pandemia: um estudo de caso em duas escolas públicas municipais do Maranhão	Natalia Pereira Lima Viana / PUC (Rio de Janeiro)

**Fonte: elaborada pelos autores.**

### 3.2 Leitura e seleção do corpus da pesquisa

Após esse levantamento preliminar chegamos em 57 trabalhos – 25 artigos, 22 dissertações e 10 teses, que foram selecionados para seu escrutínio, de acordo com as fases da pesquisa bibliográfica propostas por Salvador (1986) e Lima e Miotto (2007).

#### 3.2.1 Primeira fase: leitura de reconhecimento

Na primeira fase – leitura de reconhecimento (SALVADOR, 1986; LIMA; MIOTO, 2007), foram lidos os títulos dos 57 textos selecionados. Foi possível, assim, descartar aqueles que não se relacionavam à temática desenvolvida nesta investigação. O resultado dessa primeira fase de leitura foi a exclusão de 18 trabalhos – sete artigos, sete dissertações e quatro teses, restando 39 – 18 artigos, 15 dissertações e seis teses, conforme as tabelas 33, 34 e 35, para serem explorados na fase posterior.

**Tabela 33: Quantidade de artigos selecionados para a segunda fase de leitura e seleção**

Ano	Artigos	Total
2018	4	18
2019	3	
2020	4	
2021	2	
2022	5	

**Fonte: elaborada pelos autores.**

Os artigos foram organizados por ano, título, base de dados, autor(es) e instituição no

quadro 33.

**Quadro 33: Artigos selecionados para a segunda fase de leitura e seleção**

ARTIGOS				
Ano	Título	Origem	Revista	Autor(es)/Instituição
2018	Desempenho Acadêmico e Percepção de Crianças sobre Estilos de Liderança de Professores	CAPES	Psicologia Escolar e Educacional	Pâmella Batista de Souza / UNICENTRO Ana Priscila Batista / UNICENTRO
	Liderança de um contexto educacional em mudança	CAPES	Revista da FAEEDBA	Mônica Appezzato Pinazza / FEUSP
	Comunidades de Aprendizagem Profissional como estratégia de liderança na gestão escolar do século XXI	Google Acadêmico / CAPES	Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação)	Sheylla Chediak / Unesp; Irma Kunnari / <i>Häme University</i> (Finlândia); Edson do Carmo Inforsato (Unesp) Jorge W. Amorim Junior (UNIR)
	Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil	Google Acadêmico / CAPES	Revista Brasileira de Educação	Ana Cristina Prado de Oliveira / UFRJ Cynthia Paes de Carvalho / PUC (Rio de Janeiro)
2019	Liderança democrática e gestão escolar: prática ou utopia?	Google Acadêmico	Repositório digital da UFFS	Juliane Bonez / UFFS
	Liderança e gestão democrática na educação pública brasileira	CAPES	Revista eletrônica de educação	Sofia Lerche Vieira / UECE; Eloísa Maia Vidal / UECE
	As contribuições da gestão escolar: liderança democrática e seus desafios para um ensino de qualidade	Google Acadêmico	Essentia-Revista de Cultura, Ciência e Tecnologia da UVA	Maria Socorro de Sousa / UVA
2020	Liderança multifuncional e desempenho escolar: Uma relação mediada pelo empoderamento do gestor	Google Acadêmico	Education Policy Analysis Archives	Maria do Carmo Romeiro; Liliane Lima da Silva Obs. Ambas da USCS
	Desafios da liderança escolar diante da reforma do ensino médio	Google Acadêmico	Revista Contemporânea de Educação	Carina Cruz do Nascimento de Amorim / IFBA
	Explorando a liderança compartilhada em organizações públicas: evidências da arena educacional	CAPES	Revista de administração pública	Juliana Carvalho / FGV Filipe Sobral / FGV Juliana Mansur / FGV
	Desafios na gestão escolar: liderança em discussão	Google Acadêmico	Educação em Perspectiva	Almir Paulo dos Santos; Moises Marques Prsybyciem; Juliane Bonez Obs. todos da UFFS

2021	O papel da gestão escolar como liderança democrática escolar	<i>Google Acadêmico</i>	<i>Research, Society and Development</i>	Polyana Nogueira Dias / Prefeitura Municipal de Fortaleza; Milene Kinlliane Silva de Oliveira / Prefeitura Municipal de Fortaleza; Carla Galvão Farias / UFC
	Diferentes percepções de meninos e meninas sobre os estilos de liderança de professoras	CAPES	Psicologia Escolar e Educacional	Alexia Semzezyn Slobodzian; Ana Priscila Batista Obs. ambas da UNICENTRO
2022	Liderança e gestão escolar: um olhar questionador sobre o conceito de liderança em educação na perspectiva filosófica de Espinosa.	<i>Google Acadêmico</i>	Revista de Educação PUC-Campinas)	Vanja Ramos Vieira de Campos; Adriano Caetano Rolindo Obs. ambos da Unicamp
	Conceito de gestão e de liderança aplicados ao cotidiano escolar	<i>Google Acadêmico</i>	Revista Científica FESA)	Giovana Garcia Dassi Boeing / Unemat-MT
	Importância da educação na realidade brasileira: como promover uma liderança democrática nas escolas?	<i>Google Acadêmico</i>	Revista Meditatio)	Diego da Silva / UniEnsino; Edí Marise Barni / Uniandrade, UniEnsino, Unicesumar
	Liderança docente: desenvolvimento de instrumento de identificação de docentes-líderes	<i>Google Acadêmico</i>	Em <i>SciELO - Brasil Preprints</i>	Ana Carolina Rusca Correa Porto; Maria Alzira Pimenta. Obs. ambas da Universidade de Sorocaba
	Construção da Liderança Democrática e Lacunas Formativas: Uma Questão para Além da Educação	<i>Google Acadêmico</i>	Revista Científica FESA	Giovana Garcia Dassi Boeing / Unemat

Fonte: elaborado pelos autores.

**Tabela 34: Quantidade de dissertações selecionadas para a segunda fase de leitura e seleção**

Ano	Dissertações	Total
2018	3	15
2019	4	
2020	1	
2021	6	
2022	1	

Fonte: elaborada pelos autores.

As dissertações foram organizadas por ano, título, base de dados, autor(es) e instituição no quadro 34.

**Quadro 34: Dissertações selecionadas para a segunda fase de leitura e seleção**

<b>DISSERTAÇÕES</b>			
<b>Ano</b>	<b>Origem</b>	<b>Título</b>	<b>Autor/Instituição</b>
<b>2018</b>	BDTD / <i>Google Acadêmico</i>	Avaliação educacional diagnóstica do talento de liderança: estudo de caso em uma escola estadual de educação profissional do Ceará	Paulo Sérgio Bessa Salgado / UFC
	<i>Google Acadêmico</i>	A liderança nos contextos escolares: desafio para a atuação do gestor escolar	Glauco D. Anderson Sétimo Ferreira; Mariana Aranha de Souza Obs. ambos da UNITAU
	BDTD	Gestão do clima escolar: a formação de/em uma comunidade de liderança	Alessandro França Quadrado / Unisinos
<b>2019</b>	BDTD	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	Maria Auxiliadora Lima dos Santos Oliveira / Faculdades EST
	CAPEs	Os professores da escola pública como agentes de mudanças em educação ambiental	Stefania Rosalen / USP
	BDTD/ CAPEs	Liderança educacional e gestão escolar: estudo de caso de duas escolas estaduais da Superintendência Regional de Ensino de Patrocínio	Leandro Thiago da Silva / UFJF
	BDTD / CAPEs	Liderança docente na sala de aula de Língua Inglesa da rede pública do Distrito Federal: teoria e realidade	Constança Codeço Veloso / UNB
<b>2020</b>	BDTD / <i>Google Acadêmico</i> / CAPEs	Estudo Comparativo da Formação de Professores no Brasil e na Finlândia: reflexões iniciais sobre o conceito de liderança educacional	Natacha Soares Ribeiro / USP
<b>2021</b>	BDTD	A gestão escolar de um colégio da Rede Notre Dame: uma análise da cultura e da liderança e suas repercussões nas estratégias de gestão	Deisi Daniana Naibo / Unisinos
	BDTD / <i>Google Acadêmico</i>	Competências gerenciais do gestor escolar municipal: histórias, trajetórias e ações de sustentabilidade na perspectiva da liderança educativa	Dário Xavier de Lima Júnior / UFPB
	<i>Google Acadêmico</i>	A liderança democrática mediando o processo gestor em uma escola de ensino fundamental na periferia de Salvador: o caso da Escola Amai Pro.	Maildes Fonseca da Silva / UFBA
	<i>Google Acadêmico</i>	Análise da influência do estilo de liderança na gestão escolar quanto à consolidação dos objetivos institucionais: estudo de caso na escola Dr. Manoel Esteves Otoni, Carlos Chagas-MG	Luciano de Oliveira Neres / UFVJM
	BDTD	Competências gerenciais do gestor escolar em instituições privadas de ensino frente à liderança sustentável educativa	Paula Pantoja Loureiro Marinho / UFPB
	BDTD / CAPEs	A construção contextual das lideranças escolares: um estudo sobre a Educação Infantil paulistana	Marina Katurchi Exner / FGV
<b>2022</b>	<i>Google Acadêmico</i>	Relações entre provimento de cargos e estilos de liderança nas práticas de gestão escolar: uma pesquisa bibliográfica	Shirley Aparecida Gava / UFSCar

**Fonte: elaborado pelos autores.**

**Tabela 35: Quantidade de teses selecionadas para a segunda fase de leitura e seleção**

Ano	Teses	Total
2018	1	6
2019	2	
2020	2	
2021	0	
2022	1	

**Fonte: elaborada pelos autores.**

As teses foram organizadas por ano, título, base de dados, autor(es) e instituição no quadro 35.

**Quadro 35: Teses selecionadas para as fases de leitura e seleção**

TESES			
Ano	Origem	Título	Autor/ Instituição
2018	CAPES	Ensaaios em liderança e gestão	Marco Antonio Souza Cauduro / FGV
2019	BDTD / <i>Google Acadêmico</i> /CAPES	Pedagogia da educação infantil, gestão escolar e liderança pedagógica: um estudo de caso multicontexto numa pedagogia transmissiva e numa pedagogia participativa	Jorgiana Ricardo Pereira / UFC
	BDTD / CAPES	Lideranças para a educação escolar: proposições em análise	Claudia Zuppini Dalcorso / PUC – São Paulo
2020	CAPES	A coprodução de práticas de liderança em uma escola pública de ensino fundamental pela via do <i>sensemaking</i> dialógico	Lucas Poubel Timm do Carmo / Ufes
	BDTD/ <i>Google Acadêmico</i> /CAPES	Eficácia escolar, liderança e aprendizagem nas escolas estaduais brasileiras: uma análise multivariada em painel	Filomena Siqueira e Silva / FGV
2021	-	-	-
2022	CAPES	Gestão e liderança escolar na pandemia: um estudo de caso em duas escolas públicas municipais do Maranhão	Natalia Pereira Lima Viana / PUC (Rio de Janeiro)

**Fonte: elaborado pelos autores.**

### 3.2.2 Segunda fase: leitura exploratória

Na segunda fase – leitura exploratória (SALAVADOR, 1986; LIMA; MIOTO, 2007), foram lidos os resumos e sumários dos textos, que se constituiu em um contato preliminar com

os 39 trabalhos – 18 artigos, 15 dissertações e seis teses, explicitados na subseção anterior. Nessa fase foram escolhidos os trabalhos que compuseram o corpus da pesquisa a ser analisado, ou seja, foi realizada uma nova triagem dos textos que vêm sendo efetivamente estudados nesta investigação. Após essas leituras, verificamos que 21 trabalhos – oito artigos, nove dissertações e quatro teses, não iam ao encontro do tema a ser analisado, por isso foram retirados do corpus. Assim, ao final dessa fase, foram selecionados 18 trabalhos – 10 artigos, seis dissertações e duas teses, conforme tabelas 36, 37 e 38, que fazem parte do corpus desta pesquisa, sendo encaminhados para as próximas fases de leitura.

**Tabela 36: Quantidade de artigos selecionados para a terceira fase de leitura e seleção**

Ano	Artigos	Total
2018	1	10
2019	3	
2020	2	
2021	1	
2022	3	

**Fonte: elaborada pelos autores.**

Os artigos foram organizados por ano, título, base de dados, autor(es) e instituição(ões) no quadro 36.

**Quadro 36: Artigos selecionados para a terceira fase de leitura e seleção**

ARTIGOS				
Ano	Título	Origem	Revista	Autor(es)/Instituição(ões)
2018	Liderança de um contexto educacional em mudança	CAPES	Revista da FAEEBA	Mônica Appezzato Pinazza / FEUSP
2019	Liderança democrática e gestão escolar: prática ou utopia?	<i>Google Acadêmico</i>	Repositório digital da UFFS	Juliane Bonez / UFFS
	Liderança e gestão democrática na educação pública brasileira	CAPES	Revista eletrônica de educação	Sofia Lerche Vieira / UECE; Eloísa Maia Vidal / UECE
	As contribuições da gestão escolar: liderança democrática e seus desafios para um ensino de qualidade	<i>Google Acadêmico</i>	Essentia-Revista de Cultura, Ciência e Tecnologia da UVA	Maria Socorro de Sousa / UVA
2020	Explorando a liderança compartilhada em organizações públicas: evidências da arena educacional	CAPES	Revista de administração pública	Juliana Carvalho / FGV Filipe Sobral / FGV Juliana Mansur / FGV

	Desafios na gestão escolar: liderança em discussão	<i>Google Acadêmico</i>	Educação em Perspectiva	Almir Paulo dos Santos; Moises Marques Prsybyciem; Juliane Bonez Obs. todos da UFFS
2021	O papel da gestão escolar como liderança democrática escolar	<i>Google Acadêmico</i>	Research, Society and Development	Polyana Nogueira Dias / Prefeitura Municipal de Fortaleza; Milene Kinlliane Silva de Oliveira / Prefeitura Municipal de Fortaleza; Carla Galvão Farias / UFC
2022	Conceito de gestão e de liderança aplicados ao cotidiano escolar	<i>Google Acadêmico</i>	Revista Científica (FESA)	Giovana Garcia Dassi Boeing / Unemat-MT
	Importância da educação na realidade brasileira: como promover uma liderança democrática nas escolas?	<i>Google Acadêmico</i>	Revista Meditatio	Diego da Silva / UniEnsino; Edí Marise Barni / Uniandrade, UniEnsino, Unicesumar
	Construção da Liderança Democrática e Lacunas Formativas: Uma Questão para Além da Educação	<i>Google Acadêmico</i>	Revista Científica FESA	Giovana Garcia Dassi Boeing / Unemat

Fonte: elaborado pelos autores.

**Tabela 37: Quantidade de dissertações selecionadas para a segunda fase de leitura e seleção**

Ano	Dissertações	Total
2018	0	6
2019	2	
2020	0	
2021	4	
2022	0	

Fonte: elaborada pelos autores.

As dissertações foram organizadas por ano, título, base de dados, autor(es) e instituição(ões) no quadro 37.

**Quadro 37: Dissertações selecionadas para a segunda fase de leitura e seleção**

DISSERTAÇÕES			
Ano	Origem	Título	Autor(es) / Instituição(ões)
2018	-	-	-
2019	BDTD	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	Maria Auxiliadora Lima dos Santos Oliveira / Faculdades EST

	BDTD / CAPES	Liderança docente na sala de aula de Língua Inglesa da rede pública do Distrito Federal: teoria e realidade	Constança Codeço Veloso / UNB
<b>2020</b>	-	-	-
<b>2021</b>	BDTD / <i>Google Acadêmico</i>	Competências gerenciais do gestor escolar municipal: histórias, trajetórias e ações de sustentabilidade na perspectiva da liderança educativa	Dário Xavier de Lima Júnior / UFPB
	<i>Google Acadêmico</i>	A liderança democrática mediando o processo gestor em uma escola de ensino fundamental na periferia de Salvador: o caso da Escola Amai Pro.	Maildes Fonseca da Silva / UFBA
	<i>Google Acadêmico</i>	Análise da influência do estilo de liderança na gestão escolar quanto à consolidação dos objetivos institucionais: estudo de caso na escola Dr. Manoel Esteves Otoni, Carlos Chagas-MG	Luciano de Oliveira Neres / UFVJM
	BDTD / CAPES	A construção contextual das lideranças escolares: um estudo sobre a Educação Infantil paulistana	Marina Katurchi Exner / FGV
<b>2022</b>	-	-	-

Fonte: elaborado pelos autores.

**Tabela 38: Quantidade de teses selecionadas para a segunda fase de leitura e seleção**

Ano	Teses	Total
2018	0	2
2019	0	
2020	1	
2021	0	
2022	1	

Fonte: elaborada pelos autores.

As teses foram organizadas por ano, título, base de dados, autor(es) e instituição no quadro 38.

**Quadro 38: Teses selecionadas para as fases de leitura e seleção**

TESES			
Ano	Base de dados	Título	Autor(es) / Instituição
<b>2018</b>	-	-	-
<b>2019</b>	-	-	-
<b>2020</b>	CAPES	A coprodução de práticas de liderança em uma escola pública de ensino fundamental pela via do <i>sensemaking</i> dialógico	Lucas Poubel Timm do Carmo / Ufes
<b>2021</b>	-	-	-
<b>2022</b>	CAPES	Gestão e liderança escolar na pandemia: um estudo de caso em duas escolas públicas municipais do Maranhão	Natalia Pereira Lima Viana / PUC (Rio de Janeiro)

Fonte: elaborada pelos autores.

Após esse levantamento preliminar, encontramos um corpus da pesquisa composto por 10 artigos, seis dissertações e duas teses, totalizando 18 trabalhos a serem analisados, expressos na tabela 39.

**Tabela 39: Corpus da pesquisa a serem analisados**

Ano	Tipos de trabalhos			Subtotal	Total
	Artigos	Dissertações	Teses		
2018	1	0	0	1	18
2019	3	2	0	5	
2020	2	0	1	3	
2021	1	4	0	5	
2022	3	0	1	4	
<b>Subtotal</b>	10	6	2	-	

**Fonte: elaborada pelos autores.**

### 3.2.3 Terceira, quarta e quinta fases de leitura

As três últimas fases de leitura, propostas por Lima e Miotto (2007) amparadas em Salvador (1986), foram realizadas concomitantemente, pois o desenvolvimento de uma não interfere no das outras, ao contrário, processualmente, são etapas complementares. São elas: terceira fase – destinada à leitura seletiva objetivando o descarte das informações secundárias, que não contribuam com os propósitos específicos da pesquisa; quarta fase – voltada à leitura reflexiva/crítica para compreensão das afirmações do(s) autor(es) dos trabalhos, acompanhada pela elaboração de uma síntese de cada um deles; e, quinta e última fase de leitura, de natureza interpretativa – direcionada à interpretação das ideias do(s) autor(es) de formas associativas e comparativas com o referencial teórico proposto para a pesquisa.

Para auxiliar no desenvolvimento das fases de leitura, Salvador (1986) e Lima e Miotto (2007) sugerem que o pesquisador deve recorrer a um roteiro, contendo alguns itens que podem ser modificados de acordo com os objetivos da pesquisa que está sendo realizada, são elas: identificação do texto – com referência bibliográfica e localização; sua caracterização no que se refere ao tema central, objeto, objetivos, conceitos utilizados, paradigma e referencial teórico; e, finalmente, contribuições para a pesquisa em curso, por meio de reflexões sobre as contribuições para o estudo e elaboração de sínteses.

Dessa forma, foi elaborado um roteiro (APÊNDICE A) de leitura para fins de registro das informações, principalmente com os dados de identificação, teorias, metodologias e

resultados, que são explicadas a seguir.

Importa, assim, esclarecer que se entende o metaestudo como uma metodologia que intenciona “sintetizar resultados (metassíntese) por meio da análise de resultados de pesquisa (meta-análise de dados), análise dos métodos (metamétodo) e análise de referenciais teóricos e analíticos (metateoria)” (MAINARDES, 2021, p. 22). Cabe esclarecer que a opção pelo metaestudo se deu devido à congruência entre seus objetivos e os desta pesquisa, sobretudo no que diz respeito ao seu produto ao final, uma metassíntese integradora.

Porém, vale ressaltar que existem outras metodologias similares, mas, com enfoques diferentes, como por exemplo a metapesquisa - que foi até cogitada para este trabalho, porém, seus objetivos visam:

[...] primordialmente, avaliar um conjunto de pesquisas, com o objetivo de melhorá-las, ou seja, ajudar o progresso da ciência e das práticas científicas e contribuir para o desenvolvimento teórico de um campo, área ou disciplina (MAINARDES, 2021, p. 22).

Diante dessa explicação, a metapesquisa, sobretudo por requerer uma análise verticalizada e profunda das publicações selecionadas, no que concerne especificamente ao referencial teórico, pois o produto final seria uma visão epistemologicamente crítica, não corresponde aos objetivos desta pesquisa, que está voltada à uma análise mais horizontalizada dos textos levantados, compreendendo seus referenciais teóricos, métodos e resultados.

Vale ressaltar, de acordo com Mainardes (2021), que a metapesquisa e o metaestudo têm a mesma origem, na “pesquisa sobre pesquisas”, entretanto com enfoques diferentes. Contudo, o próprio autor reconhece que ainda não há um consenso acadêmico sobre as diferenças entre as duas metodologias, pois, frequentemente, apresenta-se a descrição de uma como se fosse a outra.

Diante do exposto, foi realizado um metaestudo, com base em Mainardes (2021), Zaho (1991) e Paterson et al. (2001), que pode ser definido como uma metodologia na qual o pesquisador analisa e sintetiza dados/amostras de outras pesquisas, buscando conhecer profundamente o tema estudado, em face de uma integração de suas conclusões, ou seja, seu resultado é o que a literatura chama de uma metassíntese.

O metaestudo pode ser considerado uma metodologia promissora, pois vai muito além de uma revisão de literatura – obrigatória em toda e qualquer pesquisa acadêmica, ou mesmo da pesquisa bibliográfica (SALVADOR, 1986; GIL, 2002; LIMA; MIOTO, 2007), possibilitando sintetizar resultados, abrangendo reflexões sobre os processos, ou seja, possibilitando demonstrar à academia “onde estávamos e para onde estamos avançando [se

*estamos – grifos nossos]”* (ZAHO, 1991, p. 378).

Dessa forma, a realização do metaestudo sobre lideranças escolares no Brasil compreendeu duas fases: a análise e a síntese.

A análise contempla três componentes: metateoria (estudo e análise teórica dos referenciais teóricos), meta-análise de dados (análise de resultados de pesquisa, ou seja, dos dados primários) e metamétodo (análise dos métodos utilizados), que gerou novos entendimentos sobre o objeto de estudo, a fim de seguir com a segunda fase, que é a síntese (ZAHO, 1991; PATERSON et al., 2001; MAINARDES, 2021).

Para isso, se utilizou na metateoria um levantamento e tabulação dos conceitos sobre lideranças escolares que permearam os trabalhos, bem como, a utilização da análise de conteúdo (BARDIN, 2011) por meio de um *software* de análise qualitativa para levantar e analisar as incidências entre os tipos de lideranças escolares e a proximidade ou não com a gestão escolar democrática, demonstrando sua coocorrência.

No componente meta-análise de dados foi levantado e tabulado os resultados de cada trabalho do corpus com sua relação ao tema lideranças escolares. E no componente metamétodo foi levantado e tabulado as abordagens, métodos e procedimentos utilizadas em cada pesquisa, para isso, se utilizou as classificações de Creswell e Creswell (2021).

Ao final, foi gerado uma metassíntese integradora (MAINARDES, 2021) correlacionando o referencial teórico deste pesquisa com a metateoria, metamétodo e meta-análise de dados do corpus analisado. Gerando assim, uma síntese sobre o tema proposto lideranças escolares e gestão democrática da escola, no contexto das pesquisas brasileiras.

## 4 LEITURA SISTEMÁTICA DOS TEXTOS INVESTIGADOS

Nesta seção são apresentadas as sínteses dos 18 textos – 10 artigos, seis dissertações e duas teses, elaboradas com base no fichamento de cada texto de acordo com o roteiro de leitura (APÊNDICE A), que contempla as três categorias de análise propostas por Mainardes (2021) utilizadas nesta investigação: metateórica, meta-analítica e metametodológica. Esse processo se fez necessário para ao final – nas seções dedicadas à análise e resultados, possamos elaborar uma metassíntese integradora, abrangendo as três categorias, dessa forma, cumprindo os objetivos desta investigação, isto é, produzir um metaestudo sobre lideranças escolares no contexto brasileiro.

### 4.1 Fichamentos dos artigos

Com base no roteiro de leitura foram elaboradas 10 sínteses, apresentadas nas subseções posteriores.

#### 4.1.1 Artigo 01: Liderança de um contexto educacional em mudança

PINAZZA, Mônica Appezzato. Liderança de um contexto educacional em mudança. **Revista da FAEEBA-Educação e Contemporaneidade**, v. 27, n. 51, p. 85-103, 2018.

O artigo “Liderança de um contexto educacional em mudança”, de autoria de Mônica Appezzato Pinazza<sup>10</sup> está disponível no 27º volume, nº 51 entre as páginas 85 e 103 da revista da FAEEBA - Educação e Contemporaneidade, de 2018. O artigo pode ser encontrado na base de dados periódicos da CAPES. As palavras-chave desse artigo são: Liderança; Educação de professores em contexto; Educação infantil; Supervisão de práticas; Desenvolvimento organizacional.

O objetivo do texto de Pinazza (2018) foi identificar elementos definidores dos papéis desempenhados pela diretora e pela coordenadora pedagógica, em suas atuações individuais e

---

<sup>10</sup> Mônica Appezzato Pinazza - Doutora e Livre-docente pela Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo (FEUSP). Professora Associada do Departamento de Metodologia de Ensino e Educação Comparada da Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo (EDM/FEUSP). Coordenadora do Grupo de Pesquisa Contextos Integrados de Educação Infantil (CIEI/FEUSP).

conjuntas frente à equipe, do estilo de liderança exercido dentro do Centro de Educação Infantil (CEI) e do tipo de envolvimento que ambas tiveram com o programa de formação, realizado no plano da colaboração entre a universidade e o CEI.

O embasamento teórico utilizado foram os conceitos de liderança na educação (DAY, 2001; FULLAN, 1996, 2003; FULLAN; HARGREAVES, 2001; HARGREAVES, 1998; HARGREAVES et al., 2002); liderança de instituições de educação infantil, segundo Pinazza (2018), baseada em pesquisas muito recentes (FORMOSINHO, 2003; FORMOSINHO; OLIVEIRA-FORMOSINHO, 2007; NIVALA; HUJALA, 2002; RODD, 2006; WHALLEY, 2006; WHALLEY et al., 2008); e, relação entre gênero e liderança, categoria entendida pela autora como incipiente e ainda pouco concludente (FORMOSINHO, 2003; KARILA, 2002; NIVALA, 2002; PUROIILA; SARVELA-PIKKARAINEN; MELNIK, 2002; RODD, 2006; ROSEMARY; PUROIILA, 2002; SCRIVENS, 2002). Além disso, relata que há pouca produção sobre liderança escolar e que o foco dessa discussão ainda se baseia, primordialmente, em produções estrangeiras.

Sobre a metodologia utilizada, Pinazza (2018) propôs um estudo exploratório, tendo como método a investigação-ação – que reuniu, durante cinco anos (2005-2009), a equipe de pesquisa Contextos Integrados de Educação Infantil, da Faculdade de Educação da USP e a equipe de um CEI da cidade de São Paulo, Brasil, num trabalho colaborativo de formação em contexto e de transformação ecológica de práticas educativas. A coleta de dados se deu por meio de entrevistas individuais semiestruturadas sobre “liderança formal”, realizadas com a diretora, a coordenadora, 13 professoras da escola e três supervisoras escolares. Após as entrevistas, as falas foram agrupadas e analisadas com base nos procedimentos de análise de conteúdo (BARDIN, 2011; LANKSHEAR; KNOBEL, 2008).

Os resultados da pesquisa demonstraram que a presença da coordenadora pedagógica fez diferença na escola, pois essa profissional passou a compartilhar o trabalho que era exclusivo da diretora. Isso ficou claro quando todos admitiram que com a chegada da coordenadora pedagógica o trabalho administrativo ficou com a direção e o pedagógico ficou com ela. Assim, por meio das entrevistas com as professoras foi possível identificar mais proximidade com a coordenadora pedagógica, que foi citada por elas com mais frequência, para uma das professoras, coordenadora e professoras “estão juntas no processo de formação, mas cada uma em seu papel” (PINAZZA, 2018, p. 89).

Essa autonomia da coordenadora pedagógica na supervisão das docentes, identificada nessa pesquisa, baseou-se, de acordo com Pinazza (2018), em diálogos reflexivos/conversas colaborativas (RODD, 2006). “Essa habilidade em se aproximar do grupo revela-se pela

flexibilidade, sensibilidade, acolhimento, confiança nas pessoas e encorajamento” (RODD, 2006, apud PINAZZA, 2018, p.92).

As indicações são de que a coordenadora pedagógica tinha um entendimento de que não se tratava de convencer ou exigir a mudança, mas de investir, a partir dos saberes experienciais, na conscientização das pessoas sobre como pensam e conduzem suas práticas educativas e, por conseguinte, investir também na transformação da perspectiva que elas possuem do trabalho que desenvolvem (ALLMAN, 1983; FREIRE, 1978, 2000; KNOWLES, 1983; MEZIRROW, 1983). Nessa medida, a atuação da coordenadora aproximou-se do que Formosinho (2003) define como liderança transformacional (PINAZZA, 2018, p. 92).

Segundo a autora, houve uma liderança pedagógica por parte da “direção às ações formadoras da coordenadora pedagógica, configurando uma composição de papéis das lideranças formais, sem que houvesse sobreposição de tarefas” (PINAZZA, 2018, p.90), além disso, “a diretora e a coordenadora pedagógica exercitavam uma liderança partilhada, em que preponderava claramente o caráter transformacional e integrador da equipe” (FORMOSINHO, 2003 apud PINAZZA, 2018, p. 96) o que ocasionou uma “comunicação, colaboração, busca de consensos e pelo empoderamento de todos os membros da equipe” (NIVALA, 2002; RODD, 2006; SCRIVENS, 2002 apud PINAZZA, 2018, p. 96), profissionalismo interativo (FULLAN; HARGREAVES, 2001) e uma cultura organizacional colaborativa (DAY, 2001; FULLAN, HARGREAVES, 2001; HARGREAVES, 1998).

#### 4.1.2 Artigo 02: Liderança democrática e gestão escolar: prática ou utopia?

BONEZ, Juliane. Liderança democrática e gestão escolar: prática ou utopia? **Repositório Digital UFFS**, Chapecó - SC, 2019.

O artigo “Liderança democrática e gestão escolar: prática ou utopia?”, de autoria de Juliane Bonez<sup>11</sup> está disponível no Repositório Digital da UFFS (Universidade Federal da Fronteira do Sul) de 2019. Esse trabalho foi um requisito final para a obtenção do título de especialista em gestão escolar. O artigo pode ser encontrado no mecanismo de busca *Google Acadêmico*. Suas palavras-chave são: Gestão democrática; Liderança; Formação de diretores.

O objetivo geral do texto de BONEZ (2019) foi “analisar as práticas de liderança de gestores escolares, no âmbito da educação básica, que propiciam uma gestão democrática, em

---

<sup>11</sup> Juliane Bonez é Mestra em Educação -UFFS/Erechim. Coordenadora Regional de Educação- 15ª CRE- Erechim. Professora da pública estadual do Rio Grande do Sul.

escolas do município de Erechim/RS” (p. 1). Para isso, o objetivo específico foi “fazer uma interlocução com três escolas urbanas do município de Erechim (municipal, particular e estadual) no que diz respeito a atuação do gestor em suas práticas, focalizando numa liderança gerencialista ou democrática” (p.1).

Bonez (2019) utiliza como embasamento teórico os conceitos de: centralidade da figura do diretor (CESARINO JUNIOR, 1936); autonomia (LÜCK, 2002); democracia plena (PARO, 2008); gestão democrática descentralizada, contemplando família, comunidade e sociedade (SAVIANI, 1997); gestão democrática e participação da comunidade escolar (BRASIL, 1996; BRASIL, 2014; LIBÂNEO, 2008); gestão democrática das escolas – eleição, colegialidade e participação na decisão (LIMA, 2014); gestão da participação/gestão escolar participativa (LIBÂNEO, 2003):

Quando fala das ações a serem desenvolvidas para que as práticas aconteçam: deve emergir na formação de uma boa equipe de trabalho; construção de uma comunidade democrática de aprendizagem; promoção de ações de desenvolvimento profissional; envolvimento dos alunos em processo de solução de problemas e tomadas de decisões; envolvimento dos pais na vida da escola; fortalecimento de formas de comunicação e de difusão de informações e, avaliação do sistema escolar, das escolas e da aprendizagem dos alunos (LIBÂNEO, 2003, P. 383-395 apud BONEZ, 2019, p. 4).

Além do conceito de gestão escolar pautada nos quatro princípios de Sander (2007) eficiência, eficácia, efetividade e relevância.

Sobre o conceito de liderança, Bonez (2019) define-a como “a habilidade de influenciar pessoas a trabalharem entusiasmadamente, visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum” (HUNTER, 2004, p. 25 apud BONEZ, 2019, p.7). A autora também investe na desmistificação da ideia de líder nato (CAMPOS, 2015) e da concepção de liderança como comportamento e não cargo (CORTELLA; MUSSAK, 2009). Apoiar-se ainda em Lück (2011) no que se refere à dissociação entre gestão e liderança, posto que ambas andam juntas.

Para Lück (2011) a liderança na escola é uma característica importante e também inerente à gestão escolar, por intermédio desta o diretor orienta, mobiliza e coordena o trabalho da comunidade escolar observando a melhoria do ensino e da aprendizagem, pois não é possível haver gestão sem liderança. O líder, como indivíduo que exerce a liderança, é visto como aquele que é seguido, mesmo não dispondo de qualquer autoridade estatutária, não imposta por artifícios legais, porque ele consegue ser aceito e principalmente respeitado, unindo e representando o grupo na realização dos anseios comuns e metas da escola. O líder não é o chefe institucional, ele é mais do que uma representação fixa e central no organograma da instituição. Ele descentraliza a sua liderança como ato de uma gestão democrática em que a tomada de decisão é disseminada e compartilhada por todos os participantes da comunidade escolar (BONEZ, 2019, p. 7-8).

Bonez (2019) utiliza Beal (1962) para apresentar os vários tipos de líderes na perspectiva gerencialista/empresarial:

Líder institucional que assume um cargo onde suas funções já estão pré-definidas, o líder chamado passivo, não faz nenhum esforço para liderar, está ali por ter qualidades e características muito admiradas. O líder que se destaca pela imposição pessoal - líder carismático. E o líder democrático que surge naturalmente no grupo porque suas ideias influenciam mais do que as dos outros que compõem o grupo. A liderança do gestor na escola propulsiona todas as ações necessárias para que a mesma seja eficaz (BEAL, 1962 apud BONEZ, 2019, pp. 15-16).

Aprofundando a temática das relações entre gestão e liderança, Bonez (2019) afirmou que: “o gestor, na sua figura de líder, precisa despertar o potencial de cada componente da instituição, transformando a escola num ambiente de trabalho contínuo, onde todos cooperam, aprendem e ensinam ao mesmo tempo” (p.15).

A metodologia utilizada na investigação de Bonez (2019) foi de pesquisa qualitativa instrumentalizada por entrevistas semiestruturadas com representantes da comunidade escolar (gestores, professores e pais) de três escolas do município de Erechim-SC, versando sobre as práticas democráticas do diretor com foco na gestão e liderança.

Os resultados da pesquisa demonstraram que para o exercício da liderança em uma gestão escolar democrática é necessário, primeiramente, que os envolvidos no processo entendam o significado de democracia, gestão democrática, lideranças democráticas, autonomia, valor do voto e entre outros. Para isso, Bonez (2019) sugere uma formação continuada mensal envolvendo as instituições mantenedoras das escolas, e “prever critérios aos candidatos a diretor de experiência em gestão ou como pré-requisito ter curso de gestão escolar e orientar sobre as questões administrativas para dar maior segurança e praticidade no trabalho a ser desenvolvido relacionado com documentação (p.19).” A autora relatou ainda que foi nas instituições de ensino particulares que presenciou – pelos dados das entrevistas – maior entendimento e interação conceitual com desenvolvimento voltado a aprendizagem do aluno, um dado que lhe chamou a atenção. Ao final, a autora percebeu que liderança democrática e gestão escolar podem embasar práticas possíveis, isto é, não se trata de utopia, respondendo à questão título do texto.

#### 4.1.3 Artigo 03: Liderança e gestão democrática na educação pública brasileira

VIEIRA, Sofia Lerche; VIDAL, Eloísa Maia. Liderança e gestão democrática na educação pública brasileira. **Revista Eletrônica de Educação**, v. 13, n. 1, p. 11-25, 2019.

O artigo “Liderança e gestão democrática na educação pública brasileira”, de autoria de Sofia Lerche Vieira<sup>12</sup> e Eloísa Maia Vidal<sup>13</sup> está disponível na Revista Eletrônica de Educação, volume 13, nº 01, entre as páginas 11 e 25 de 2019. O artigo pode ser encontrado na base de dados periódicos da CAPES. Suas palavras-chave são: Liderança e gestão democrática; Legislação educacional; Políticas públicas; Formação de gestores escolares.

O objetivo do artigo foi “identificar em que medida a temática da liderança é contemplada, seja por um foco mais político associado à gestão democrática ou por uma visão mais técnica, associada às habilidades gerenciais requeridas a um diretor de escola” (VIEIRA; VIDAL, 2019, p.13).

A metodologia utilizada foi a pesquisa qualitativa e exploratória, tendo sido desenvolvido por meio de levantamento bibliográfico sobre o tema liderança no contexto brasileiro.

Vieira e Vidal (2019) apresentam o referencial teórico iniciando com o conceito de gestão democrática – princípio esse orientador da educação pública – que nasce no Brasil com a redemocratização, tendo sido, incorporado à Constituição Federal (BRASIL, 1988) e, posteriormente, à Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996), e, mais recentemente, fazendo parte da meta 19 do Plano Nacional de Educação – PNE 2014-2024 (BRASIL, 2014) que “reforça a gestão democrática associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar” com prazo até 2016 – não consolidado.

Sobre o conceito de liderança no campo educacional, Vieira e Vidal (2019) relatam que esse tema tem expressiva presença no exterior (LEITHWOOD et al., 2006; WEINSTEIN, 2016) e até em contextos ibero-americanos (BENTO; OLIVEIRA, 2013; BOLIVAR; YÁÑEZ; MURILLO, 2013; UNESCO, 2014; LIMA; SÁ, 2017; BOLIVAR, 2017). Porém, admitem que no Brasil esse tema não tem sido privilegiado nos debates sobre gestão educacional e escolar, e que quando estudado, geralmente, os estudos têm focado a liderança e a eficácia escolar, citando Brooke e Soares (2008). Para além dos estudos tratados no âmbito da literatura sobre eficácia escolar, o tema foi tratado de modo específico por outros autores (PENA, 2013;

---

<sup>12</sup> Sofia Lerche Vieira - Professora titular da Universidade Estadual do Ceará, Brasil.

<sup>13</sup> Eloísa Maia Vidal - Professora associada da Universidade Estadual do Ceará, Brasil.

ROMANO; OLIVEIRA, 2015), sendo escassa a produção sobre questões mais gerais relativas às lideranças escolares (LÜCK, 2008; 2009; POLON, 2011; HONORATO, 2012).

Dos poucos estudos existentes, no contexto brasileiro, Viera e Vidal (2019) relatam que “alguns estudos realizados a partir do desempenho dos municípios e escolas na Prova Brasil indicaram a liderança como fator associado a bons resultados” (p. 14). Bem como,

[...] a visão de uma educação de qualidade e a liderança para imprimir mudanças no ensino e na aprendizagem parecem estar associadas ao perfil do/a secretário/a municipal de educação (BRASIL/MEC/INEP/Banco Mundial, 2008 apud VIEIRA; VIDAL, 2019, pp. 14-15).

Outro estudo, denominado “redes de aprendizagem: boas práticas de municípios que garantem o direito de aprender”<sup>14</sup> analisou os fatores de sucesso em 37 redes de ensino, e que em algumas redes o perfil e o papel do diretor escolar foi o fator de sucesso. Vieira e Vidal (2019) demonstraram que nesse estudo “liderança aparece como condição positiva para o exercício da gestão escolar, mas mais uma vez de forma genérica, sem qualificativos e com baixa explicitação das características necessárias para o sucesso da liderança escolar” (p. 15).

Segundo Vieira e Vidal (2019), nos estudos recentes brasileiros podem ser destacados os seguintes estudos: relações entre liderança do diretor, clima escolar e resultados dos alunos (OLIVEIRA; WALDHEM, 2016); relação de liderança do diretor com resultados educacionais (OLIVEIRA; CARVALHO, 2018) e liderança e clima organizacional na gestão escolar (OLIVEIRA, 2018).

Para as autoras (VIERA; VIDAL, 2019), não se pode falar em liderança escolar sem falar em gestão democrática, o que chamam de uma possível “imbricação”. Porém, o tema liderança escolar no Brasil, considerado uma demanda reprimida no campo acadêmico, acabou “por assumir um caráter marginal” (p. 13) em relação a gestão democrática – politizada, focada mais no campo da eficácia escolar. Essa priorização do tema gestão democrática em face da liderança escolar “não foi apenas do ponto de vista jurídico e normativo orientador da política educacional, como também de iniciativas diversas de formação de gestores escolares” (p. 16), citando o Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares (Progestão) e o Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública (PNEGEB), conhecido como Escola de Gestores.

É verdade que a temática da liderança não chega a ser “algo que incomoda, prejudica,

---

<sup>14</sup> Realizado pelo Fundo Internacional de Emergência para a Infância das Nações Unidas (Unicef) em parceria com o Ministério da Educação (MEC) e a União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (Undime) (s. d.)

gera insatisfação”, por outro lado, sua articulação à perspectiva do gerencialismo não deixa de despertar certo ranço entre muitos educadores que rejeitam tais aproximações epistemológicas (VIEIRA; VIDAL, 2019, p. 14).

Segundo as autoras, a temática da liderança no contexto educacional brasileiro tem ficado à margem dos estudos acadêmicos na área de administração escolar em função da necessidade de compreender e implementar a gestão escolar nas escolas públicas de educação básica, prescrita tanto pela Constituição Federal (BRASIL, 1988) e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996).

Uma possível explicação para a ausência de uma reflexão mais objetiva em torno do tema da liderança estaria associada ao fato de que o princípio constitucional da gestão democrática incorporado à legislação educacional e remetido às unidades federadas, teria polarizado as atenções das iniciativas voltadas para a formação de gestores (VIEIRA; VIDAL, 2019, p. 22).

Outro fator que pode ter ofuscado a temática das lideranças escolares deve ter sido a histórica predominância do provimento de cargos de diretor por indicação, dado produzido por questionários respondidos por diretores por ocasião da aplicação da prova Brasil em suas escolas. A falta de mecanismos de provimento de cargos democráticos reverbera, também, na discussão sobre lideranças. “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” (VIERA; VIDAL, 2019, p.22).

#### 4.1.4 Artigo 04: As contribuições da gestão escolar: liderança democrática e seus desafios para um ensino de qualidade

SOUSA, Maria do Socorro de. As contribuições da gestão escolar: liderança democrática e seus desafios para um ensino de qualidade. **Essentia-Revista de Cultura, Ciência e Tecnologia da UVA**, v. 20, n. 2, 2019.

O artigo “As contribuições da gestão escolar: liderança democrática e seus desafios para um ensino de qualidade”, de autoria de Maria do Socorro de Sousa<sup>15</sup> está disponível na revista eletrônica Essentia - revista de Cultura, Ciência e Tecnologia da UVA - no volume 20, nº 02 de

---

<sup>15</sup> Maria do Socorro de Sousa: Pedagoga. Graduanda de Matemática pela Universidade Estadual vale do Acaraú (UVA). Especialista em gestão de pessoas. Pós-graduanda em lúdico e psicomotricidade na educação infantil. Docente da educação infantil no município de Sobral. Sobral, Ceará, Brasil.

2019. O artigo pode ser encontrado no mecanismo de busca *Google Acadêmico*. Suas palavras-chave são: Gestão; Educação; Gestão escolar.

O objetivo do artigo foi “entender os desafios de gestão educacional, as limitações do modelo de gestão autocrático e as mudanças do modelo centralizado para a construção de uma gestão democrática” (SOUSA, 2019, p.2). A autora considerou o conceito de gestão como sinônimo de administração/comando/hierarquia. Seu referencial teórico baseou-se nos conceitos de gestão pautada na mudança (LÜCK, 2017); gestão democrática (BRASIL, 1996); gestão democrática na perspectiva da participação social – sendo seu principal entrave a dificuldade no convencimento dos indivíduos da sua relevância (PARO, 2017); gestão escolar para o clima (LIBÂNEO, 2013); participação escolar (LIBÂNEO, 2008); gestão de conflitos, sendo um de seus causadores a “liderança ineficaz” (ASSIS; STRAU, 2016); prática escolar e pensamento crítico (FREIRE, 1997); parceria família e escola para a melhoria do ensino-aprendizagem (CARNEIRO; CAMBIOM NETO; AGUIAR, 2016).

Para desenvolver sua pesquisa, Souza (2019) realizou uma investigação qualitativa, exploratória e descritiva. O instrumento de pesquisa foi uma entrevista estruturada – com oito perguntas abertas e fechadas com tema profissão, expectativas, problemáticas e desafios. A coleta foi realizada de fevereiro a novembro de 2018, com nove coordenadores pedagógicos – com experiência em gestão, da rede municipal de Sobral (CE) da educação infantil, ensino fundamental e médio, além de um questionário sociodemográfico.

Os resultados da pesquisa mostraram que a maioria dos coordenadores pedagógicos entrevistados são efetivos (88%), contando com experiência de cinco a nove anos; (40%), tendo idade de 30 a 34 anos (33,4%), sendo do sexo feminino (66,6%), tendo de um a quatro anos na escola em que estavam trabalhando (44,4%). Nas questões específicas sobre participação em cursos de capacitação na área de gestão de pessoas, os coordenadores os consideraram muito relevantes (55%), e relevante (45%) – ou seja, há uma importância dessa formação. Sobre a capacidade de gestão de conflitos, mais de 45% disseram que são aptos. Todos os entrevistados relataram que conhecem os modelos de gestão praticados e que consideram seus gestores democráticos.

Ao final, Sousa (2019) relatou a “evidente importância dos cursos de capacitação em gestão de pessoas para uma liderança efetiva” (p.5), bem como, a experiência profissional ser preponderante na gestão de conflitos. Sobre os desafios dos gestores para a implementação da gestão escolar democrática ainda é a ausência da família no contexto escolar.

#### 4.1.5 Artigo 05: Explorando a liderança compartilhada em organizações públicas: evidências da arena educacional

CARVALHO, Juliana; SOBRAL, Filipe; MANSUR, Juliana. Explorando a liderança compartilhada em organizações públicas: evidências da arena educacional. **Revista de Administração Pública**, v. 54, p. 524-544, 2020.

O artigo “explorando a liderança compartilhada em organizações públicas: evidências da arena educacional”, de autoria de Juliana Carvalho<sup>16</sup>, Filipe Sobral<sup>17</sup> e Juliana Mansur<sup>18</sup> está disponível na Revista de Administração Pública, no volume 54 entre as páginas 524 e 244 de 2020. O artigo pode ser encontrado na base de dados *SciELO* - Brasil. Suas palavras-chave são: Liderança compartilhada; Liderança pública; Clima organizacional; Rotatividade; Educação pública.

O objetivo de Carvalho, Sobral e Mansur (2020) foi investigar o efeito da liderança compartilhada em um indicador comportamental de satisfação no trabalho, que é a rotatividade voluntária. Para isso, os autores trabalham com um referencial teórico bastante vasto, o que os levou a afirmar que a:

[...] Maior parte da literatura existente adotou uma abordagem hierárquica e vertical de liderança, não levando em consideração a natureza integrativa e participativa da administração pública (HUXHAM; VANGEN, 2005; JESPER; VILLADSEN, 2010) (CARVALHO, SOBRAL, MANSUR, 2020, p. 525).

Desse modo, Carvalho, Sobral e Mansur (2020), apresentam e discutem os conceitos de liderança: liderança no setor público (MEIER; O'TOOLE, 2011; JESPER; VILLADSEN, 2010; PARK; RAINEY, 2008; GETHA-TAYLOR et al., 2011; VAN SLYKE; ALEXANDER, 2006; VAN WART, 2013; VOGEL; MASAL, 2015); liderança como processo de influência – em prol de um objetivo comum (LACERENZA; SALAS, 2017; OSPINA, 2017; PEARCE; CONGER, 2002); liderança independente e integrada (KOCOLOWSKI, 2010; LACERENZA; SALAS, 2017; PEARCE, 2004); liderança descentralizada (HUXHAM; VANGEN, 2005; JESPER; VILLADSEN, 2010); liderança colaborativa e formas de gestão participativa (GETHA-TAYLOR et al., 2011); liderança colaborativa e compartilhada (CURRIE;

<sup>16</sup> Juliana Carvalho - Doutoranda em Administração na Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (FGV EBAPE).

<sup>17</sup> Filipe Sobral - Professor Associado da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (FGV EBAPE).

<sup>18</sup> Juliana Mansur - Professora Adjunta da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (FGV EBAPE).

LOCKETT, 2011; CURRIE; KOTEYKO; NERLICH, 2009; OSPINA; 2017; WHITE; CURRIE; LOCKETT, 2016); liderança transformacional na esfera pública (WRIGHT; PANDEY, 2010; WRIGHT; PANDEY; DONALD, 2012); liderança coletiva na perspectiva da inclusão democrática e o pluralismo (GETHA-TAYLOR et al. 2011); liderança compartilhada nos alcances dos objetivos públicos (CURRIE et al., 2011; DENIS et al., 2012; VAN WART, 2011); liderança compartilhada – liderança distribuída, horizontal ou plural – processo coletivista formal ou informal (VAN WART, 2013; WHITE ET AL., 2016; YAMMARINO; SALAS; SERBAN; SHIRREFFS; SHUFFLER, 2012); liderança horizontal - líderes plurais com diferentes habilidades (KOCOLOWSKI, 2010; VAN WART, 2013); liderança compartilhada em indicadores de desempenho, como produtividade, comprometimento, inovação e desempenho de serviços (LACERENZA; SALAS, 2017; FITZGERALD; FERLIE; MCGIVERN; BUCHANAN, 2013); liderança compartilhada necessária – devido as diferentes especificidades do trabalho (PEARCE, 2004; PEARCE; MANZ, 2005); clima positivo, colaborativo e de confiança - necessários para o surgimento de uma liderança compartilhada (CURRIE et al, 2009; FLETCHER; KAUFER, 2003; BRYANT, 2003; VRIES, 1999).

Especificamente, no campo da educação, mais de 200 artigos sobre liderança compartilhada foram publicados entre 1980 e 2014 (GUMUS; BELLIBAS; ESEN; GUMUS, 2018). Apesar da natureza teórica da maioria desses estudos, pesquisas empíricas indicam o impacto da distribuição da liderança na autoeficácia dos professores (MACBEATH; 2005), na qualidade do ensino (LITTLE; 1990), no desenvolvimento e mudança organizacional (HALLINGER; 2011; LEITHWOOD et al., 2007;) e nos resultados dos alunos (HALLINGER; HECK, 2010). Em relação aos efeitos nos resultados individuais, pesquisas anteriores indicam seu impacto no comprometimento (AKBARI; KASHANI; HOOSHMAND; CHAIJANI, 2016), desempenho (CARSON; TESLUK; MARRONE, 2007; DRESCHER; GARBERS, 2016; FAUSING et al., 2015), coesão (BERGMAN et al., 2012) e confiança dos membros da equipe (BERGMAN et al., 2012; BOIES; LVINA; MARTENS, 2011) (CARVALHO, SOBRAL, MANSUR, 2020, p. 528).

Na literatura brasileira, Carvalho, Sobral e Mansur (2020) apontam que liderança compartilhada é entendida como uma prática de gestão mais consistente (AMESTOY et al., 2014; DALL'AGNOL et. al., 2013; BRAUN; FAGUNDES, 2017).

Alguns outros conceitos, secundários, aparecem no artigo como: líder individual (SOBRAL; FURTADO, 2019; YUKL, 2002); líder incompleto – não possuem as habilidades necessárias para a liderança eficaz (D'INNOCENZO; MATHIEU; KUKENBERGER, 2016; KOCOLOWSKI, 2010); líderes que produzem mudança e movimento influenciando outros (KOTTER, 1990); instituições públicas como propriedade coletiva (HVIDMAN; ANDERSEN, 2014; O'TOOLE; MEIER, 2015); estrutura institucional que afeta a liderança distribuída

(CURRIE et al., 2009); compartilhamento da tomada de decisão (VAN WART, 2013); segurança de participação (ANDERSON; WEST, 1996); deliberação e representação democráticas (WOODS, 2005); governança colaborativa (OSPINA, 2017); estrutura IPO – insumo, processo e *output*/resultado (MATHIEU; MAYNARD; RAPP; GILSON, 2008); motivação extrínseca (pessoal) e intrínseca (clima, autonomia...) (AMBIABLE, 1993).

Sobre a metodologia, tratou-se de uma pesquisa quantitativa, o instrumento de coleta de dados foi questionário com 1004 participantes (professores, diretores, vice-diretores e coordenadores pedagógicos) de 96 escolas da rede pública do município do Rio de Janeiro-RJ - nessa rede, a equipe administrativa: diretor, vice-diretor e coordenador – são eleitos pela comunidade escolar. Essa amostra foi selecionada pela abordagem probabilística, com uso de amostragem estratificada<sup>19</sup>. O questionário foi usado para extrair informações sobre liderança compartilhada – escola *likert* de cinco pontos de discordo totalmente a concordo totalmente e segurança participativa – tendo sido utilizada uma escala de oito itens desenvolvida por Anderson e West (1996). Também foram pesquisados os temas: rotatividade – com base na quantidade de funcionários transferidos para outras unidades; indicador social econômico e complexidade escolar – extraídos do INEP; número de alunos por professor – extraído da escola; índice de violência – levando em consideração o número total de homicídios que ocorreram até 500 metros da escola, entre 2014 e 2016.

Os dados foram analisados primeiramente de forma quantitativa/estatística, com rigor metodológico quantitativo em relação a desvios e covariações em tabelas e fórmulas específicas, as médias de alguns itens analisados estão descritos no excerto abaixo:

[...] no período analisado, uma média de 3 professores pediu para deixar o local de trabalho, o que representa um nível de rotatividade de 11%. Também devemos observar que, em média, os estudantes apresentaram status socioeconômico relativamente baixo (3,39, em uma escala que varia de 1 a 7). A proporção de alunos por professor foi, em média, 22,38 e, entre 2014 e 2016, ocorreu em média 3,42 homicídios a até 500 metros das escolas (CARVALHO; SOBRAL; MANSUR, 2020, p. 534).

---

<sup>19</sup> “A população foi dividida nas 11 regiões geográficas em que o sistema educacional do Rio de Janeiro é dividido. Dentro de cada grupo, as escolas foram separadas em quatro subgrupos, de acordo com seu tamanho e IDH (Índice de Desenvolvimento Humano) da região. As escolas foram escolhidas aleatoriamente dentro de cada grupo, de acordo com a proporção na área geográfica. Após a seleção aleatória das escolas participantes, foi feita uma análise *poshoc* para garantir que as escolas também representassem a população em taxas de aprovação, notas de teste padronizadas e número de professores. Em nossa amostra final, totalizando 163 escolas, todas as 11 regiões tiveram igual representação na população de escolas do município. Professores, diretores, vice-diretores e coordenadores pedagógicos de 151 escolas responderam a nossa pesquisa, totalizando 1.372 participantes. No entanto, como os dados foram analisados no nível da escola, só foi possível analisar as escolas que tiveram respostas do diretor, do vice-diretor ou do orientador (equipe de gestão) e de pelo menos dois professores. Devido a esses critérios, nossa amostra final teve um total de 96 escolas e 1.004 participantes” (CARVALHO; SOBRAL; MANSUR, 2020, p. 531).

Os resultados da pesquisa mostram que um clima de participação positivo, seguro, de confiança, de comunicação clara e com suporte contribui para o surgimento de liderança compartilhada nas escolas públicas, diminuindo as taxas de rotatividade de professores. Além de que “os líderes, que compartilham seu poder e envolvem sua equipe no processo de tomada de decisão, facilitam a inovação e promovem uma sensação de clima organizacional colaborativo que incentiva os indivíduos a não desistir” (DEWITT, 2017 apud, CARVALHO; SOBRAL; MANSUR, 2020, p. 536). Contudo, verificaram que a segurança de participação não tem uma relação direta com a rotatividade, mas opera por meio de liderança compartilhada, bem como, “não apenas as estruturas organizacionais e os modelos de gestão afetam a distribuição da liderança, mas também o clima promovido entre os indivíduos” (CARVALHO; SOBRAL; MANSUR, 2020, p. 537). Desta forma, concluíram que “compartilhar responsabilidades de liderança é uma alternativa para reduzir a rotatividade voluntária” (p. 538), pois afeta diretamente a representatividade e a democracia.

#### 4.1.6 Artigo 06: Desafios na gestão escolar: liderança em discussão

SANTOS; Almir Paulo dos; PRSYBYCIEM, Moises Marques; BONEZ, Juliane. Desafios na gestão escolar: liderança em discussão. **Educação em Perspectiva**. Viçosa, MG, v. 11, 2020.

O artigo “desafios na gestão escolar: liderança em discussão”, de autoria de Almir Paulo dos Santos<sup>20</sup>, Moises Marques Prsybyciem<sup>21</sup> e Juliane Bonez<sup>22</sup> está disponível na Revista Educação em Perspectiva, no volume 11 de 2020. O artigo pode ser encontrado no mecanismo de busca *Google Acadêmico*. Suas palavras-chave são: Liderança; Gestão; Escola; Participação. Seu objetivo foi compreender como, em três escolas de diferentes redes de ensino, os gestores desenvolvem práticas de liderança democrática para a construção da autonomia, da participação e da concretização das ações propostas pela equipe diretiva.

---

<sup>20</sup> Almir Paulo dos Santos - Professor da Universidade Federal Fronteira Sul (Campus Erechim, Rio Grande do Sul). Coordenador do projeto de pesquisa: Indicadores de Práticas de Gestão Democrática no Âmbito da Educação Básica a partir das Avaliações em Larga Escala (CNPq).

<sup>21</sup> Moises Marques Prsybyciem - Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Ensino de Ciência e Tecnologia da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Atualmente é professor Assistente da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), Campus Erechim, Rio Grande do Sul.

<sup>22</sup> Juliane Bonez - Mestranda do Mestrado Profissional em Educação pela Universidade Federal da Fronteira Sul. Colaboradora do Projeto de Pesquisa "Indicadores de Práticas de Gestão Democrática no âmbito da educação básica a partir das avaliações em larga escala" (CNPq).

O referencial teórico utilizado pelos autores foi bastante vasto, com enfoque nos conceitos de liderança/líder, gestão escolar e democracia, sendo eles: gestão democrática e participativa e de liderança escolar (LIBÂNEO, 2001; OLIVEIRA, 2013; LÜCK, 2011; 2013); administração e democratização da escola (SANDER, 2007; VIEIRA, 2007; PEREIRA, SILVA, 2018; LIMA, 2014; 2018); gestão democrática legal (BRASIL, 1988; BRASIL, 1996; BRASIL, 2014); princípios da gestão democrática (PASSADOR; SALVETTI, 2013); transferência, impessoalidade, autonomia, participação na escola (SANDER, 2007); emergência de líderes pelas interações na escola (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012; LIBÂNEO, 2001); autonomia como reconhecimento (BARROSO, 2003); autonomia como reflexão crítica da prática (CONTRERAS, 2012); gestão, liderança e clima escolar essenciais para a democratização da escola (OLIVEIRA, 2013); eficácia do gestor (LÜCK, 2011), democratização da escola como processo contínuo (LIMA, 2018), resolução de problemas pelo líder (MELLO, 1959); líder como relação de influência em prol de objetivos comuns (HUNTER, 2004), capacidade do líder escolar de mobilizar e influenciar os outros (LÜCK, 2013; LIMA, 2014); tomada de iniciativa pela liderança administrativa escolar (HONORATO, 2018), responsabilidade do gestor compartilhada e não diluída (LÜCK, 2009); liderança coletiva como processo social (HONORATO, 2018), diálogo e participação na gestão escolar (VIEIRA, 2007); liderança cooperativista (KOUZES; POSNER, 2013); inexistência de gestão sem liderança (LÜCK, 2011), o gestor como líder de exercício e não de função - respeitado, aceito e que representa um grupo (LÜCK, 2011):

O líder não é o chefe institucional. Ele é mais do que uma representação fixa e central no organograma da instituição. Ele descentraliza a sua liderança como ato de uma gestão democrática em que a tomada de decisão é disseminada e compartilhada por todos os participantes da comunidade escolar (SANTOS; PRSYBYCIEM; BONEZ, 2020, p. 6).

Outros conceitos adjacentes foram utilizados como: financiamento educacional (ESQUINSANI, 2016); descentralização na administração de recursos (PEREIRA; SILVA, 2018); partilha de experiência e diálogo (LIMA, 2018); professor como dirigente (MARQUES, 2006); e gestor eleito (PARO, 2010).

A metodologia utilizada por Santos, Prsybyciem e Bonez (2020) foi de pesquisa qualitativa utilizando como instrumento de coleta de dados a entrevista semiestruturada com dez perguntas abertas, além da documental de Projetos Político Pedagógicos e Regimentos. A pesquisa envolveu três escolas, duas públicas e uma privada da zona urbana do Município de Erechim/RS, localizadas na área central da cidade. As escolas são de diferentes instâncias dos

sistemas de ensino – municipal, estadual e privada. Foram entrevistados o gestor de cada escola, três professores (um de cada escola) e três pais (um de cada escola) de modo presencial no começo de 2017.

Sobre os resultados Santos, Prsybyciem e Bonez (2020) identificaram que a liderança na gestão escolar se materializa a partir de ações participativas e dialógicas entre gestão, professores e pais, pela prática da cooperação. Do ponto de vista dos gestores escolares, na escola privada evidenciou-se que as ações precisam passar por diversas instâncias da escola – após todos participarem, o que dificultaria a tomada coletiva de decisões. Com relação às escolas públicas ficou explicitado que reuniões periódicas são feitas para planejar, refletir e para tomar decisões, sobretudo em face a questões administrativas.

No que se refere ao ponto de vista dos professores, sobre a escola privada afirmou-se que a autonomia de uma gestão:

[...] ocorre a partir do diálogo, contribuindo com o protagonismo estudantil e que é preciso estar próximo dos professores, ouvindo, compartilhando do processo de ensino-aprendizagem, auxiliando nas dificuldades, interagindo com toda a comunidade escolar (SANTOS; PRSYBYCIEM; BONEZ, 2020, p. 13).

Já os professores das escolas públicas relataram que a gestão tem se ocupado mais com ações técnico-administrativas do que com as pedagógicas, dificultando oportunos auxílios aos professores. Os professores das redes de ensino relataram uma relação próxima às práticas e às ações de seus gestores. Nas escolas públicas, os gestores dedicam-se aos processos de organização escolar. Na escola privada, os professores se sentem sujeitos da organização e do processo de ensino-aprendizagem (SANTOS; PRSYBYCIEM; BONEZ, 2020).

Os pais da escola privada explicitaram ainda que a liderança e a autonomia se desenvolvem na gestão escolar quando a equipe diretiva ouve as sugestões ou as reflexões da comunidade escolar. Salientam que a gestão está sempre atenta às sugestões, ouvindo e convidando constantemente a participar mais da escola. Nas escolas públicas, a gestão exerce a liderança sem se impor. Por fim, os autores, concluem que “na democratização da escola, a liderança não está propriamente na gestão, mas na autonomia, no diálogo e na participação para a concretização das ações propostas” (SANTOS; PRSYBYCIEM; BONEZ, 2020, p. 14).

#### 4.1.7 Artigo 07: O papel da gestão escolar como liderança democrática escolar

DIAS, Polyana Nogueira; OLIVEIRA, Milene Kinlliane Silva de; FARIAS, Carla Galvão. O papel da gestão escolar como liderança democrática escolar. **Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento**, v. 9, n. 11, 2020. ISSN 2525.

O artigo “o papel da gestão escolar como liderança democrática escolar”, de autoria de Polyana Nogueira Dias<sup>23</sup>, Milene Kinlliane Silva de Oliveira<sup>24</sup> e Carla Galvão Farias<sup>25</sup>, está disponível na Revista Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento, no volume 9, nº 11 de 2020. Podendo ser encontrado no mecanismo de busca *Google Acadêmico*. As palavras-chave desse artigo são: Gestor escolar; Gestão democrática; Ambiente escolar; Ambiente democrático; Ensino.

O objetivo do artigo foi compreender o papel do gestor em relação às suas atribuições frente à comunidade escolar. A metodologia utilizada foi qualitativa, tendo como instrumento a pesquisa bibliográfica com base nos seguintes descritores: gestão democrática, gestor, liderança e administração educacional (DIAS; OLIVEIRA; FARIAS, 2020).

As principais ideias sobre as quais a pesquisa de Dias, Oliveira e Farias (2020) se estruturaram foram: educação como direito de todos e dever do Estado e da família (BRASIL, 1988); gestão como gerência (RIOS, 2010); diretor escolar como articulador de interesses e motivação do grupo (TEIXEIRA, 2003); atuação da gestão ligada a orientações gerais (TACHIZAWA; ANDRADE, 2006); diretor escolar como instância máxima de responsabilização na escola (LÜCK, 2002); diretor como líder e não burocrata, ou seja, um membro ativo da comunidade (SANTOS, 2002); líder como agente de resolução de problemas em grupo (LÜCK, 2002); funções do diretor escolar: planejar, organizar, dirigir/coordenar e avaliar (LIBÂNEO, 2005); líder como exemplo que cativa um grupo (BENNIS, 1996); autonomia e participação da comunidade escolar (PARO, 2005); crítica ao enfoque dos gestores escolar em atividades administrativas em face a pedagógicas (GADOTTI; ROMÃO, 2004); identidade da escola perpassada pelos gestores, educadores, pais, estudantes e comunidade escolar (LUCKESI, 2007).

Os resultados da pesquisa levaram a afirmação de que:

---

<sup>23</sup> Polyana Nogueira Dias – Professora da Prefeitura Municipal de Fortaleza - CE, Brasil.

<sup>24</sup> Milene Kinlliane Silva de Oliveira - Mestra em Educação (UECE). Graduada em Pedagogia (UECE). Professora da Educação Básica da rede municipal de ensino de Fortaleza (CE).

<sup>25</sup> Carla Galvão Farias - Mestre em Artes pelo Programa de Pós-graduação em Artes, no ICA (Instituto de Cultura e Arte) da UFC - Universidade Federal do Ceará.

[...] para que uma gestão democrática perdure, faz-se necessária da participação ativa de toda a comunidade escolar, não somente no momento de lecionar, mas sim nas tomadas de decisão e no compartilhamento do poder (DIAS, OLIVEIRA, FARIAS, 2020, p. 10).

Para isso, todas as ações relativas aos processos educativos devem ser coletivas e participativas, assim como as tomadas de decisões, sendo o gestor – *aqui entendido como diretor* [grifos nossos] – o responsável pela divisão e delegação das tarefas para um bem comum educacional.

#### 4.1.8 Artigo 08: Conceito de gestão e de liderança aplicados ao cotidiano escolar

BOEING, Giovana Garcia Dassi. Conceito de gestão e de liderança aplicados ao cotidiano escolar. **Revista Científica FESA**, [S. l.], v. 1, n. 19, p. 82–92, 2022a.

O artigo “conceito de gestão e de liderança aplicados ao cotidiano escolar”, de autoria de Giovana Garcia Dassi Boeing<sup>26</sup>, está disponível na Revista científica FESA (*Facility Express Soluções Acadêmicas*), no volume 1, nº 19 de 2022. O artigo pode ser encontrado no mecanismo de busca *Google Acadêmico*, tendo como palavras-chave: Gestão Escolar; Liderança; Educação Básica.

O objetivo do artigo foi discorrer sobre os conceitos de gestão e de liderança, aplicando-os ao contexto educativo da educação básica. A metodologia utilizada foi de pesquisa qualitativa por meio de estudo bibliográfico.

O referencial de Boeing (2022a) baseou-se nos seguintes conceitos: gestor pedagógico (LEITHWOOD et al., 2006); gestão como gerir vidas (SILVA, 2007); gestão compartilhada com a comunidade escolar (TORRECILLA, 2006); educação de qualidade (UNESCO, 2005); escola de qualidade – perpassada pelas dimensões socioeconômica e cultural (DOURADO; OLIVEIRA, 2009); escola de qualidade com foco na aprendizagem (SOARES, 2009); “liderança como a habilidade de conduzir pessoas motivando-as a colaborar com a instituição de maneira voluntária” (BOEING, 2022a, p. 87); liderança escolar bem-sucedida – pautada no consenso (MERINO; MELERO, 2017); liderança fortalecida – pela assunção de responsabilidades e avaliação de desempenho (WEINSTEIN; HÉRNANDEZ; CUÉLLAR; FLESSA, 2014); liderança pedagógica – para fins do processo de ensino-aprendizagem

---

<sup>26</sup> Giovana Garcia Dassi Boeing - Professora de Língua Portuguesa pela Unemat-MT. Mestre em Educação pela Universidade Sek - Chile.

(BOLÍVAR, 2011); líder escolar – identidade e afetividade com a comunidade escolar (BOEING, 2022a, p. 88); formação de diretores escolares (ABRUCIO, 2018). A autora descreve ainda quatro tipos de lideranças escolares baseados em Leithwood; Begley; Cousins, apud Torrecilla, (2006); cooperação – relacionamento eficaz e colaborativo; bem-estar – foco no desempenho do aluno; centrado em programas; administrativo – questões práticas da organização e manutenção diária do centro.

*[...] Si el objetivo del liderazgo es el mejoramiento de la práctica y del desempeño docente, entonces las competencias y los conocimientos realmente importantes son aquellos relacionados con crear un entorno para el aprendizaje focalizado en expectativas claras para la docencia (ELMORE, 2010 apud BOEING, 2022a).*

Os resultados demonstraram que há poucos avanços sobre o tema gestor escolar, sobretudo no quesito gestor pedagógico, e que quando aparece na literatura está relacionado a administração escolar ou à gestão democrática. Segundo Boeing (2022a) para que haja uma gestão escolar democrática, deve-se seguir o modelo de liderança compartilhada nas decisões e ações no ser e fazer na escola.

#### 4.1.9 Artigo 09: Importância da educação na realidade brasileira: como promover uma liderança democrática nas escolas?

BARNI, Edí Marise; SILVA, Diego da. Importância da educação na realidade brasileira: como promover uma liderança democrática nas escolas? **Revista Meditatio**, v. 1, p. 166-178, 2022.

O artigo “importância da educação na realidade brasileira: como promover uma liderança democrática nas escolas?”, de autoria de Edí Marise Barni<sup>27</sup> e Diego da Silva<sup>28</sup> está disponível na Revista Meditatio, no volume 1 de 2022. O artigo pode ser encontrado no mecanismo de busca *Google Acadêmico*, tendo como palavras-chave: Liderança; Escola; Educação; Democracia. Seu objetivo foi refletir sobre a importância da educação na realidade brasileira, tendo como foco a liderança democrática nas escolas. Para isso, a metodologia utilizada foi de pesquisa de revisão narrativa de literatura em bases de dados científicas, livros

---

<sup>27</sup> Edí Marise Barni - Pedagoga e psicóloga. Mestre em Educação pela PUC Paraná. Docente Uniandrade, UniEnsino, Unicesumar e Prefeitura de Curitiba.

<sup>28</sup> Diego da Silva - Psicólogo, mestre em Medicina Interna. Docente da UniEnsino.

e manuscritos da área. O referencial teórico adotado pelos autores baseou-se, predominantemente, nos seguintes conceitos de liderança e autonomia.

A abordagem do conceito de autonomia baseou-se nos conceitos de autonomia escolar – ação coletiva do cotidiano (DEMING, 2004); autonomia escolar como processo de influência interna e externa (BARROSO, 1996); autonomia como processo de responsabilidade (ASSMAN, 1998); autonomia como processo de transparência (LIBÂNEO, 2007); autonomia como processo pedagógico em face de direitos e deveres em uma cidadania (LÜCK, 2009); autonomia como gestão compartilhada e participativa (MELLO, 1993).

Sobre o conceito de liderança(s), Barni e Silva (2022) com base em Lück (2009), apresentaram as principais teorias de modelos de liderança – que são constituídos dependendo dos fatores ambientais externos, sendo eles: liderança transformacional – orientada por valores; liderança transacional – interação e relacionamento; liderança compartilhada – em contexto de gestão democrática, na qual, todos participam das decisões; coliderança – exercida pelos componentes da equipe da gestão escolar; liderança educativa – composta pela formação de organizações de aprendizagem; liderança integrada – esforço de liderar pessoas. Também foram explicitados os conceitos de liderança firme – empreendedora, responsável e comprometida com todos (CASTRO, 1995); liderança como influência na gestão escolar (LÜCK, 2009); liderança efetiva que significa influência, orientação, dinamicidade, participação, interação e orientação (LÜCK, 2009).

[...] professores, equipe técnico-pedagógica, funcionários, alunos, pais, comunidade, todos, não apenas fazem parte do ambiente cultural, mas o formam e constroem, pela sua maneira de agir, em vista do que, de sua interação dependem a identidade da escola na comunidade, o seu papel na mesma e os seus resultados (TORRES; SIQUEIRA, 1997 apud BARNI; SILVA, 2022, p. 172).

Outros conceitos adjacentes apresentados pelo texto de Barni e Silva (2022) foram: objetivos e finalidades da legislação (AMARAL SOBRINHO, 1997); conhecimento de legislação por parte de todos os profissionais da educação (LAGO, 1983); mediação como forma de equilibrar interesses diversos (GADOTTI, 2000); diretor como gestor principal (COLOMBO, 2010); diretor como gerenciador da dinâmica social escolar (VALÉRIEN, 1993); experiência docente como requisito para gestão (BRASIL, 1996); gestão escolar maior que administração escolar, englobando democratização, compartilhamento, relações e conflitos, entre outros (ACÚRCIO, 2004); administração escolar como demanda de participação social (PARO, 1996).

Os resultados obtidos pela pesquisa realizada indicaram que: “as instituições educacionais, de uma maneira geral, ainda não possuem consciência da necessidade de criarem gestões ágeis, dinâmicas e comunicativas para o empreendimento de seu plano de ação” (BARNI; SILVA, 2022, p. 175). Bem como as escolas estão estruturadas em modelos formais de centralização e verticalização do comando (centralização do conhecimento), por isso, na gestão, as relações predominantes são individualizantes e dependentes, ou seja, sem diálogo, interação e aprendizagens recíprocas.

Ao final, Barni e Silva (2002) propõem uma qualificação dos gestores educacionais que envolva formação sólida em educação (domínio das ciências base), atribuição científica e técnica na gestão de instituições e formação continuada (aprimorando o desempenho pessoal e institucional).

#### 4.1.10 Artigo 10: Construção da liderança democrática e lacunas formativas: uma questão para além da educação

BOEING, Giovana Garcia Dassi. Construção da liderança democrática e lacunas formativas: uma questão para além da educação. **Revista Científica FESA**, v. 1, n. 20, p. 40-58, 2022b.

O artigo “construção da liderança democrática e lacunas formativas: uma questão para além da educação”, de autoria de Giovana Garcia Dassi Boeing<sup>29</sup> está disponível na Revista Científica FESA, no volume 1, nº 20, entre as páginas 48 a 58, de 2022. O artigo pode ser encontrado no mecanismo de busca *Google Acadêmico*. Suas palavras-chave são: Gestão Escolar; Liderança Democrática; Educação. O artigo não apresenta todas as referências completas citadas pela autora<sup>30</sup>.

O objetivo de Boeing (2022b) foi discorrer sobre a construção da liderança democrática em contextos de gestão escolar. A metodologia utilizada foi de pesquisa qualitativa, tendo como instrumento a análise bibliográfica. O tema foi escolhido em função de que, internacionalmente, nas últimas décadas, segundo a autora, tem-se colocado a liderança escolar como segundo fator intraescolar mais relevante para melhorar as aprendizagens dos estudantes.

---

<sup>29</sup> Giovana Garcia Dassi Boeing - Professora de Língua Portuguesa pela Unemat-MT. Mestre em Educação pela Universidade SEK - Chile.

<sup>30</sup> Entre as citações não referenciadas estão: BONAMINO; LIMA, 2013; SANDER, 1995; TEIXEIRA, 2011; QEDU, 2017; SOARES, 2009.

Boeing (2022b) alicerçou seu referencial teórico nos seguintes conceitos: : políticas para liderança escolar, baseada em uma investigação da ONU, UNESCO e OCDE; liderança dos diretores – responsabilidades, transparência e avaliação de desempenho (WEINSTEIN; MUÑOZ, 2014); influência do estilo de liderança na aprendizagem dos alunos (LEITHWOOD et al., 2004); papel do diretor para mudanças pedagógica e institucional (WEINSTEIN; MUÑOZ, 2014); participação pedagógica do diretor (LÜCK, 2009); qualidade de ensino (LÜCK, 2009); influência do gestor escolar no desempenho dos estudantes (BONAMINO; LIMA, 2013)

[...] quanto mais participativo e democrático o processo administrativo se apresentar, mais relevante será para indivíduos e grupos, conseqüentemente serão maiores as possibilidades para explicar e fomentar a qualidade de vida humana coletiva na escola e na sociedade (SANDER, 1995, apud BOEING, 2022b, p. 54).

Outros aspectos trabalhados no texto foram: gestão democrática (BRASIL, 1988); processo histórico da formação privativa de diretores no Brasil (ANTUNES, 2008); diretor escolar como “educador qualificado” (BRASIL, 1961; BRASIL 1962); escola de gestores da educação básica (TEIXEIRA, 2011); atuação integrada entre os entes da federação na educação (BRASIL, 2014), programa de formação de diretores e gestores escolares (PNE meta 19); Programa Progestão – capacitação da equipe escolar por meio de:

formação do gestor escolar das escolas públicas da educação básica (incluindo aqueles de educação de jovens e adultos, de educação especial e profissional); contribuir com a qualificação do gestor escolar (em nível de especialização lato sensu, na perspectiva da gestão democrática e da efetivação do direito à educação escolar com qualidade social; e estimular o desenvolvimento de práticas de gestão democrática e de organização do trabalho pedagógico que contribuam para uma aprendizagem efetiva dos alunos, de modo a incidir, progressivamente, na melhoria do desempenho escolar (BOEING, 2022b, p. 46).

Sobre o perfil do diretor escolar, segundo Qedu (2017), com base nos dados da prova Brasil de 2017, esses profissionais são, em sua maioria do sexo feminino, entre 40 a 49 anos, se consideram brancos, com mais de 10 anos de formação, sobretudo do ensino privado, e que recebem entre R\$3.391,00 e R\$ 4.746,00, tendo participado de cursos de formação continuada nos últimos dois anos – 2016-2017. 86% tinham especialização, 4% mestrado e nenhum declarou ter doutorado. A maioria cumpre 40 horas semanais e 67% foram eleitos, 14% ingressaram por processo seletivo e eleição e 13% por indicação.

Os resultados obtidos com esse artigo apontaram que devido a função social da escola, faz-se necessário que o Estado promova a existência de escolas para a criação de uma identidade

nacional, preservando-se os usos e costumes da sociedade, fato que aconteceu com a consolidação da cultura e da língua, o que Boeing (2022b) finaliza citando Soares (2009), “que a escola ganha sua legitimidade social na medida em que seus alunos aprendem as competências cognitivas e os valores sociais e culturais da sociedade” (pp. 220-221).

## 4.2 Fichamentos das dissertações

Nesta seção são apresentados os resumos analíticos de seis dissertações, desenvolvidos com base no roteiro elaborado para essa finalidade (APÊNDICE A).

4.2.1 Dissertação 01: 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

OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Lima dos Santos; **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. Mestrado – São Leopoldo: EST/PPG, 78 p., 2018.

A dissertação de mestrado intitulada “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” composta de 78 páginas é de autoria de Maria Auxiliadora Lima dos Santos Oliveira, foi defendida na Faculdades EST (São Leopoldo-RS) no Programa de Pós-graduação em Mestrado Profissional no campo da Teologia, cuja área de concentração está em religião e educação na linha de pesquisa ética e gestão. Teve como orientador Prof. Dr. Nilton Eliseu Herbes<sup>31</sup>, a banca foi composta por Dusan Shreiber<sup>32</sup> e Elivaldo Serrão Custódio<sup>33</sup>, aprovada em 2018. A dissertação pode ser encontrada na base de dados BDTD. As palavras-chave são: Gestão; Escola; Participação; Liderança.

O objetivo dessa dissertação foi:

Averiguar os aspectos favoráveis da liderança como um fator essencial para a gestão escolar, apontando a possibilidade de que esta pode ser um instrumento inovador que

---

<sup>31</sup> Nilton Eliseu Herbes – Doutor em Teologia – Faculdades EST.

<sup>32</sup> Dusan Schreiber – Doutor em Administração – Faculdades EST.

<sup>33</sup> Elivaldo Serrão Custódio - Doutor em Teologia – Faculdade UNIFAP.

surge no campo da educação como meio transformacional da tradicional realidade de gestão centralizadora e autoritária, ainda existente nas escolas (OLIVEIRA, 2018, p.19).

Os problemas de pesquisa da dissertação de Oliveira (2018) foram: “o que um gestor escolar precisa para ser líder e ter-se uma escola formadora de líderes? Quais as qualificações que faz o gestor ser reconhecido como líder? A metodologia utilizada foi de pesquisa qualitativa, exploratória e bibliográfica (GIL, 2010).

O referencial teórico utilizado por Oliveira (2018) foram os conceitos de: liderança na perspectiva da visão empresarial/gerencialista, definindo-a como:

Liderança é a forma positiva e produtiva de atuação de determinado indivíduo ocupante de um cargo, a quem cabe à responsabilidade de guiar as atividades de todas as pessoas que compõe a equipe, frente a uma instituição, seja ela pública ou privada, de forma responsável, produtiva e agradável a todos e todas que estão sob sua jurisdição (OLIVEIRA, 2018, pp. 48-49).

“Uma habilidade de influenciar as pessoas a trabalharem com entusiasmo, com o intuito de alcançar um objetivo comum proposto a um grupo, sendo estes movidos pela inspiração da confiança que se forma através do caráter” (HUNTER, 2006).

Ato de influência sobre uma pessoa, grupo ou equipe que tem como foco a responsabilidade de atingir um dado objetivo estabelecido para os contextos que se fizerem necessários (BERGAMINI, 1994, p. 88 apud OLIVEIRA, 2018, p. 46).

A autora Oliveira (2018) apresenta em sua dissertação um breve histórico da gestão escolar antes, durante e pós redemocratização do Brasil. Na década de 1960, o diretor escolar deveria ser uma “educador qualificado” (BRASIL, 1961, art. 14) – partindo do princípio da experiência, mas tarde com a Lei de Reforma do Ensino Superior 5.540/68, Parecer/CFE nº 252/69 e a Resolução/CFE nº 2/69, foi especificado que o critério para o cargo de diretor de escola passou a ser que o profissional fosse formado em Pedagogia.

No final da década de 1980, houve a promulgação da CF/88, bem como as emendas 19/98 e 53/2006 que incorporam a gestão democrática do ensino público, além da mudança da nomenclatura de diretor para gestor em alusão a gestão democrática (BRASIL, 1996).

Ademais, nos é apresentado conceito de gestão democrática-participativa da escola que está alicerçado no princípio da autonomia (LIBÂNEO, 2013).

Tem a função de gerenciar, liderar toda uma comunidade de forma participativa, igualitária, no sentido de dever e direito, não podendo este ou esta, utilizar ou colocar-se de forma acima, como senhor ou senhora, administrador ou administradora, mas

como, coautor ou coautora de um trabalho, onde todos e todas, tem a fundamental importância de participação e atuação (OLIVEIRA, 2018, p. 27)

O texto nos apresenta como embasamento teórico os princípios básicos para o exercício da gestão democrática elencados por Libâneo (2013):

1. Autonomia das escolas e da comunidade educativa: participação da comunidade escolar para construir, decidir e organizar-se, traçando seus objetivos e seu próprio plano de trabalho.
2. Relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe escolar: presença da gestão escolar e demais representantes dos segmentos da comunidade compartilhando as responsabilidades de construção do projeto político-pedagógico e nos objetivos propostos.
3. Envolvimento da comunidade no processo escolar: proximidade entre escola e comunidade, especialmente da família e outras organizações existentes na sociedade.
4. Planejamento das tarefas: planejar as ações de cunho pedagógico e administrativo, atentando-se para as questões racionais, estruturadas e coordenadas, sendo avaliadas e reavaliadas pela equipe de gestão escolar e pelos membros dos segmentos representativos da comunidade escolar.
5. Formação continuada para o desenvolvimento pessoal e profissional dos integrantes da comunidade escolar: valorização pessoal, profissional e técnica.
6. Utilização de informações concretas e análise de cada problema em seus múltiplos aspectos, com ampla democratização das informações: reflexão e análise detalhada dos fatos que chegam à gestão de forma imparcial e transparente as tomadas de decisões.
7. Avaliação compartilhada: todas as decisões e planos realizados devem ser avaliados pela gestão e pela equipe escolar, garantindo assim, a participação democrática no compartilhamento da construção, avaliações e reavaliações dos planos da escola.
8. Relações humanas produtivas e criativas assentadas na busca de objetivos comuns: as relações interpessoais que conduzem ao alcance dos objetivos comuns, dentre eles, o respeito mútuo.

Sobre o conceito de gestão escolar participativa, Oliveira (2018) apresenta que:

[...] gestão participativa, como um modo de gerenciar uma equipe ou grupo de pessoas, de uma forma em que todo grupo em si, seja convidado a envolver-se, efetivamente, desde a elaboração do plano pedagógico da escola, sua execução, monitoramento e avaliação, deixando não apenas para um a responsabilidade de decidir e agir sobre a escola, mas trazendo para o coletivo, como forma de estabelecer

na escola de maneira efetiva uma gestão escolar participativa (OLIVEIRA, 2018, p. 38).

Oliveira (2018), tem como referência o conceito de autonomia na gestão escolar pelo Estado – por meio de planos e ações (LÜCK, 2006), cujos princípios da prática escolar autônoma são: comprometimento, competência, liderança, mobilização coletiva, transparência, visão estratégica, visão proativa, iniciativa e criatividade.

Para isso, a descentralização do poder na escola torna-se o primeiro passo para que possamos alcançar os pontos elencados por esse autor, fazendo com que se consiga atingir um estado democrático, a gestão autônoma e participativa (OLIVEIRA, 2002). Entende-se assim que os pilares principais para uma descentralização do poder nas escolas são: a democracia, a autonomia e a participação (LÜCK, 2006).

Outro ponto destacado pela autora é a gestão compartilhada na escola guiada pelos princípios de autonomia das comunidades, relação entre a escola e a participação dos membros; envolvimento da comunidade no processo escolar; planejamento das tarefas; formação continuada para o desenvolvimento pessoal e profissional dos integrantes da comunidade escolar; utilização de informações concretas e análise dos problemas; avaliação compartilhada; relações humanas produtivas e criativas (LIBÂNEO, 2013).

A falta de posição de liderança do gestor escolar, dificulta o alcance do sucesso da escola, sem essa postura dificilmente ele consegue mobilizar e tão pouco motivar o quadro de servidores e servidoras que tem sob sua jurisdição (OLIVEIRA, 2018, p. 65).

Como a educação é um processo social, qualquer trabalho na escola deve ser considerado segundo essa dimensão, da qual a liderança é um processo eminente (OLIVEIRA, 2018, p. 66).

Outros conceitos presentes são: líder como servidor (HUNTER, 2006); liderança positiva/eficaz – que crie um significado (GUIMARÃES, 2012); liderança situacional – foco nos seguidores, carismática e transformacional (ROBBINS; JUDCE; SOBRAL, 2010); diretor como líder escolar (LÜCK, 2009); líder – habilidades de influência e inspiração rumo aos objetivos (FABOSSI, 2012); liderança transformacional – no sentido de transformação de pensamentos e atitudes (CELESTINO, 2016); liderança transformacional – motivação (K. SARAH, 2018; NATSUME, 2017); liderança cooperativa e valorativa (CZÉKUS, 2018); gestão democrática na escola – decisões/interesses de diversos segmentos sociais (HORA, 1994); “a gestão escolar somente é participativa e compartilhada, se for alicerçada na base da liderança, onde a confiança e o respeito mútuo transforma o ambiente escolar em um espaço

formador de líderes” (OLIVEIRA, 2018, p. 24); dimensões da liderança transformacional: influência idealizada, motivação inspiracional, estimulação emocional e consideração individualizada (DUEÑAS, 2017).

Os resultados apresentados na dissertação de Oliveira (2018) foram descritos de forma a nos fazer entender que para exercer a gestão escolar necessita-se de uma formação básica em gestão e conhecimento e prática de liderança, tendo em mente que a gestão compartilhada e a escola formadora de líderes é aquela que possui um gestor(a) que seja um(a) líder. O perfil desse profissional deve ser de um gestor transformacional tendo:

Como base de competências para o desenvolvimento de seu trabalho, a liderança, está sendo o instrumento inovador das atividades desenvolvidas na escola, como também meio para o envolvimento de todos e todas (OLIVEIRA, 2018, p. 73).

Nesse sentido, a liderança no ambiente educacional é positiva pois, propicia a gestão participativa, além do que “fortalece o vínculo de envolvimento e responsabilidade de profissionais e da comunidade no intuito de atingir os objetivos propostos pela escola” (OLIVEIRA, 2018, p. 74).

#### 4.2.2 Dissertação 02: Liderança docente na sala de aula de Língua Inglesa da rede pública do Distrito Federal: teoria e realidade

VELLOSO, Constança Codeço. **Liderança docente na sala de aula de Língua Inglesa da rede pública do Distrito Federal: teoria e realidade**. 2019. 136 f., il. Dissertação (Mestrado em Linguística Aplicada) — Universidade de Brasília, Brasília, 2019.

A dissertação de mestrado intitulada “Liderança docente na sala de aula de Língua Inglesa da rede pública do Distrito Federal: teoria e realidade” composta de 136 páginas é de autoria de Constança Codeço Velloso, foi defendida na Universidade de Brasília (UnB)/Instituto de Letras (IL) no Programa de Pós-graduação em Linguística aplicada (PPGLA), na área de concentração teoria dos processos de ensino e aprendizagem de línguas e na linha de pesquisa formação de professores. Teve como orientadora Profa. Dra. Gladys Plens de Quevedo Pereira de Camargo<sup>34</sup>, a banca foi composta pelo Prof. Dr. Erisevelton Silva Lima<sup>35</sup>

<sup>34</sup> Gladys Plens de Quevedo Pereira de Camargo - Professora associada I da Universidade de Brasília, Brasil.

<sup>35</sup> Erisevelton Silva Lima - Estatutário da Secretaria de Estado da Educação do DF, Brasil.

(examinador externo) e Profa. Dra. Mariana Rosa Mastrella-de-Andrade<sup>36</sup> (examinadora interna), aprovada em 2019. A dissertação pode ser encontrada na base de dados BDTD. As palavras-chave são: Liderança docente; Características; Língua inglesa; Escola pública; Competências.

O objetivo da dissertação foi investigar a existência de liderança docente no ensino de língua inglesa como língua estrangeira no contexto de escola pública regular do Distrito Federal.

A metodologia utilizada pela autora foi a pesquisa qualitativa, de procedimento bibliográfico, utilizando de um estudo de caso – observação: direta, intensiva, sistêmica e não participante como gravações e notas de campo; entrevista livre de narrativa pessoal - de uma professora de inglês<sup>37</sup> do ensino fundamental da rede pública regular de ensino do Distrito Federal, atuante em uma escola situada em uma localidade carente.

O referencial teórico utilizado por Velloso (2019) é pautado nos conceitos de liderança docente de Berry (2010), que apresenta algumas descrições de liderança, amparados no quadro de Antunes e Silva (2015), conforme quadro 39 abaixo.

**Quadro 39: Conceitos de liderança(s)**

<b>Descrição</b>	<b>Autores</b>
Poder exercido sobre os outros e que permite a um indivíduo fazer certas coisas, obtê-las dos outros e realizar aquilo que por si só nunca poderia alcançar.	Fielder (1967)
Interação entre dois ou mais elementos de um grupo que geralmente envolve uma estruturação ou reestruturação da situação e das percepções ou expectativas dos membros.	Bass (1990)
Processo de levar um grupo a agir de acordo com os objetivos do líder ou propósitos partilhados	Sergiovanni (1996/2004)
Liderança pode ser entendida como uma transformação entre um líder e seus seguidores com a finalidade de atingir um objetivo ou sonho. Uma ressonância existe entre líderes e seguidores que faz deles aliados em abraçar uma causa comum.	Bennis (1999)
Processo de influência que afeta a interpretação dos eventos pelos seguidores, a escolha dos objetivos para a organização ou grupo, a organização das atividades para o alcance dos objetivos, a motivação dos seguidores para cumprir os objetivos, a manutenção das relações de cooperação e do espírito de equipe, a obtenção de apoio e cooperação das pessoas externas ao grupo ou organização.	Yukl (2002)

<sup>36</sup> Mariana Rosa Mastrella-de-Andrade - Professora Adjunta IV da Universidade de Brasília, Brasil.

<sup>37</sup> Pertence aos quadros efetivos da SEEDF desde 2011, está atualmente com 37 anos, casada, sem filhos, licenciada em línguas portuguesa e inglesa pela Universidade Federal do Acre (UFAC) em 2002. Começou seus estudos de língua inglesa com brincadeiras com a mãe, depois teve aulas no ensino regular e posteriormente em um cursinho particular. Nesse mesmo cursinho começou a dar aulas como monitora, para uma aluna de nível iniciante que ficou sem turma. Trabalhou em mais alguns cursinhos durante a faculdade e dois anos depois de formada mudou-se para Brasília, onde ingressou no programa da PGLA, concluindo-o em 2006.

Capacidade para influenciar outros, libertando o poder e o potencial dos indivíduos e das organizações para alcançar o bem superior.	Blanchard (2007/2013)
Capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e o sucesso das organizações de que são membros.	Cunha e Rego (2009)
Processo de influência no qual o líder gera grandes mudanças e assunções dos seguidores, levando-os a comprometerem-se entusiasticamente com objetivos e missão da organização.	Martins (2010)

**Fonte: (ANTUNES; SILVA, 2015, p. 77 apud VELLOSO, 2019, p. 25).**

Após a análise desse quadro, Velloso (2019) apresentou algumas características similares dessas descrições como da liderança permeando: a influência, os objetivos, o poder, sempre em grupo, interação/cooperação. Dentre essas características Velloso (2019) reitera o poder que exerce de alguém a outro(s).

As características presentes em líderes – no sentido gerencialista, segundo Maxwell, (2008), são:

- Disposição de assumir riscos;
- Desejo apaixonado de fazer a diferença;
- Se sentir incomodado com a realidade a ponto de desejar mudá-la;
- Assumir responsabilidades;
- Enxergar possibilidades em meio a dificuldades;
- Disposição de se destacar no meio da multidão;
- Mente e coração abertos;
- Capacidade de subjugar o ego em benefício daquilo que é melhor para o grupo;
- Despertar em seus liderados a capacidade de sonhar e transformar sonhos em realidade;
- Coragem (MAXWELL, 2008, p. 96 apud VELLOSO, 2019, p. 29).

Velloso (2019) apresentou uma seção sobre o conceito de liderança docente, definindo:

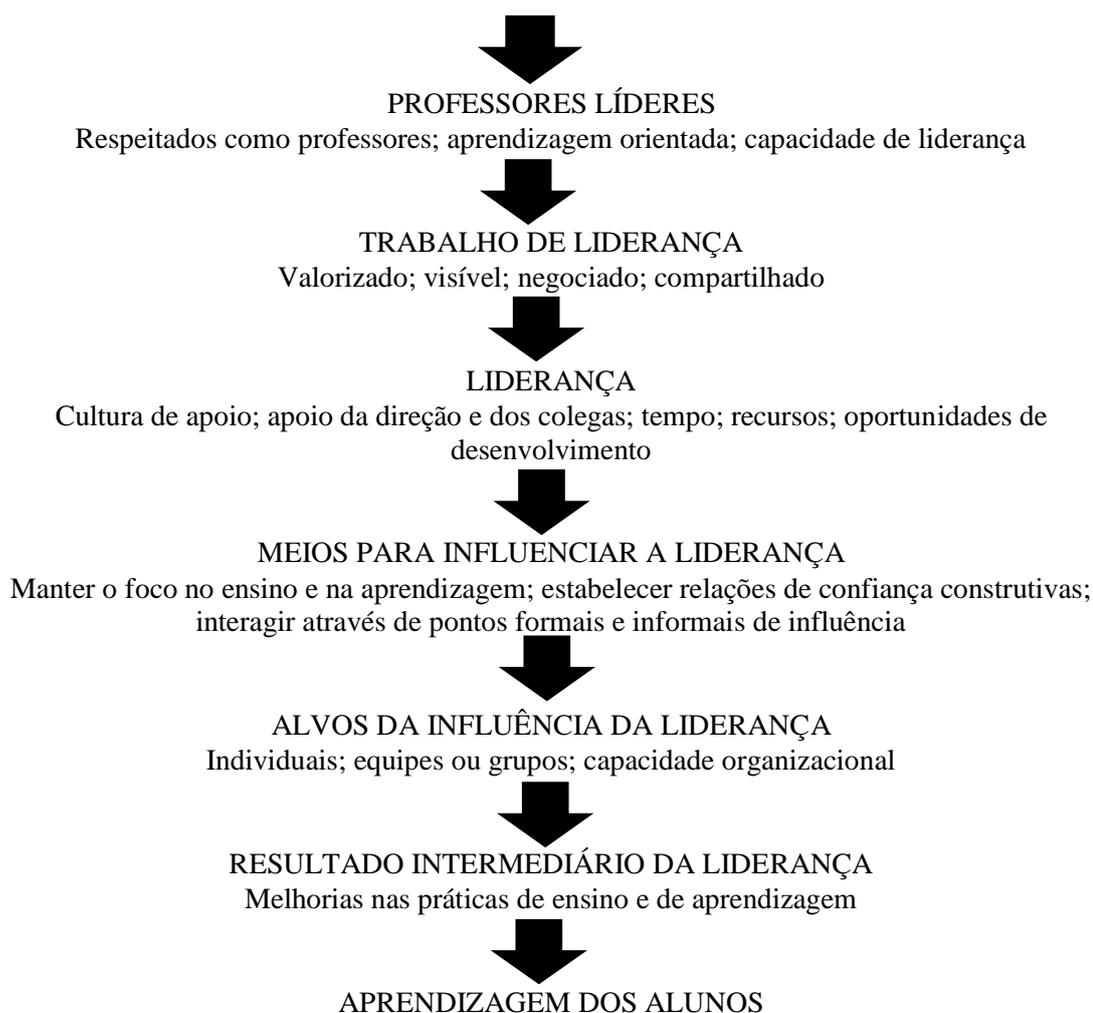
[...] o processo pelo qual os professores individual ou coletivamente influenciam seus colegas, diretores e outros membros das comunidades escolares para melhorar práticas de ensino e aprendizagem com o propósito de promover mais aprendizado e aproveitamento para os alunos. Tal trabalho de liderança em equipe envolve três focos de desenvolvimento intencionais: desenvolvimento individual, desenvolvimento colaborativo ou de equipe e desenvolvimento organizacional<sup>8</sup> (CSRI *research*, 2005, p. 287-288 apud VELLOSO, 2019, p. 34).

Na liderança docente há o entendimento de que basicamente todos são líderes e que eventualmente são liderados por um “líder dos líderes”, um mestre, e que podem surgir novos tipos de líder diariamente, bastando para tal que algum professor perceba que determinada característica se destaca nele. A principal diferença entre liderança senso comum e liderança docente reside exatamente nessa percepção e é nesse ponto, igualmente, que também se situa a maior dificuldade de se consolidar a ideia de que o docente pode (e deve) ser um líder (VELLOSO, 2019, p.34).

A liderança docente seria uma teia de influência, na qual, sua “pedra fundamental” seria o desenvolvimento individual de todos os envolvidos, com reflexos no coletivo, pois ela é um revigoramento e aprendizagem colaborativa profissional (FROST, 2012). Pressupostos da liderança dos professores: eficácia da escola, melhoria da escola, moral dos professores, valores educativos e democráticos (FROST; DURRANT 2013; FLORES; FERREIRA; FERNANDES, 2014).

Velloso (2019) utilizou um quadro conceitual sobre liderança docente, que está replicado abaixo, discriminando na Figura 08 seu fluxo de ocorrência.

**Figura 08 – Mapa conceitual da liderança docente**



**Fonte: Zanotto (2015, p.4). Adaptado de York-Barr e Duke, 2004, p. 289 apud VELLOSO, 2019, p. 51).**

Velloso (2019) apresentou os dez papéis mais comuns que os professores líderes assumem, baseado em Killion e Harrison (2006): (1) facilitador de recursos; (2) especialista instrucional; (3) especialista em currículo; (4) assistente de classe; (5) facilitador de

aprendizagem; (6) mentor/guia; (7) líder da escola; (8) líder de dados; (9) catalizador da mudança; (10) líder aprendiz.

Velloso (2019) descreveu que a proposta da liderança docente é combater os altos índices de insatisfação e esgotamento, a alta rotatividade, promover alegria, satisfação, motivação e empoderamento para os professores com o objetivo de melhores experiências de aprendizagem para os alunos.

Alguns entendimentos sobre a liderança docente, segundo Velloso são:

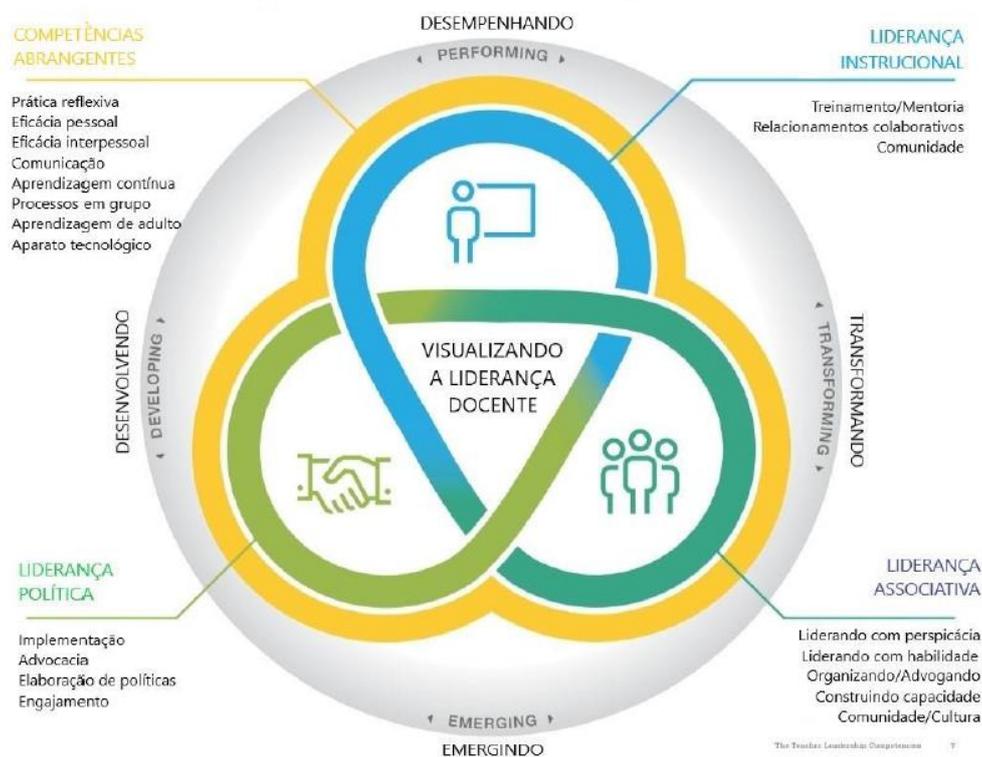
- professores líderes questionam sua própria prática, e, ao fazê-lo tornam-se articulados a respeito de ensino, aprendizagem e formação continuada;
- professores líderes externam seus entendimentos sobre os estudantes, aprendizagem, ensino, influenciando outros professores e impactando a cultura de suas escolas;
- professores líderes encontram e até mesmo criam oportunidades para liderar e manter conexões com as práticas de sala de aula;
- professores líderes aprendem a liderar em comunidades de práticas que promovem o companheirismo e dão suporte para a assunção de riscos e a experimentação;
- professores líderes reproduzem essas comunidades de práticas quando trabalham tanto com colegas novatos quanto com veteranos e criam ambientes salutarés para a aprendizagem profissional.
- professores líderes são sensíveis ao contexto e à cultura; eles sabem que diferentes contextos e clientelas requerem diferentes abordagens de liderança. Também no ensino, tamanho único não serve a todos.
- quando os professores lideram eles ajudam a criar um ambiente de aprendizagem que influencia a comunidade escolar e afeta tanto os alunos quanto os próprios professores (LIEBERMAN; MILLER, 2005 apud VELLOSO, 2019, p. 58)

Segundo Zepeda et al. (2003) os atributos para identificar uma liderança docente, são:

- desenvolvimento de um olhar mais atento em relação à sua didática, os ares da escola e a organização da localidade;
- surgimento de planos mentais que podem representar uma melhora nos que já existem ou naqueles que ainda estão sendo discutidos;
- posse de algo de valor (competências, informações, habilidades) que podem ser oferecidas a outros professores, administradores e à comunidade;
- ao falar em encontros de equipe e sessões de desenvolvimento profissional, suas opiniões são bem recebidas por outros palestrantes e membros de equipe;
- percepção de que outros professores sempre pedem suas opiniões e conselhos;
- percepção de que outros professores ou administradores cada vez mais confiam em você para organizar e liderar atividades diversas;
- você é indicado por outros professores para papéis de liderança e outras tarefas;
- sua ajuda e seus conselhos são requisitados pelos administradores em vários assuntos escolares, ainda mais importante, sempre retornam para mais ajuda;
- percepção de que os membros e a administração confiam e sentem segurança em você;
- sente um desejo incontrolável de ajudar a direcionar o fluxo de ensino e aprendizagem por uma esfera mais ampla de influência pessoal;
- tem palpites e se arrisca baseado nesses palpites;
- tem confiança para discordar do *status quo* e agir a partir de suas convicções;
- tanto está desejoso quanto procura ativamente assumir mais responsabilidades (ZEPEDA et al., 2003 apud VELLOSO, 2019, pp. 59-60).

Velloso (2019) utilizou na sua dissertação uma figura das competências mais comuns nos líderes docentes e quais caminhos seguir, ilustradas na figura 09.

**Figura 09 – Visualizando a liderança docente**



Outros conceitos estão presentes no referencial teórico apresentado por Velloso (2019) como: liderar como influência em um grupo em prol de objetivo(s) comuns (CHIAVENATO, 2004; JACKSON; MARRIOT, 2012); motivação (KOUZES; POSNER, 2013); estímulo de capacidade/produção (BURNS, 1978; BASS, 1985); teorias de liderança carismática - capacidade de envolver seus liderados inspirando-os em prol de uma visão comum (MURPHY; ENSHER, 2008); liderança transacional – estímulo à produção/competição (SMITH; MONTAGNO; KUZMENKO, 2004); liderança transformacional – inspirar para uma visão de mundo (SASHKIN; SASHKIN, 2003); estilo de liderança autêntico (AVOLIO; GARDNER, 2005); liderança servidor (VAN DIERENDONCK, 2011); liderança responsável (WALDMAN, 2008). Bem como, visão de educação transformativa – cidadania, iniciativa, autorregulação e mata-aprendizagem (LIEBERMANN, 2011); aprendizagem e liderança como conexão (LAMBERT, 2003).

Os resultados da dissertação de Velloso (2019) nos mostram que ao final do estudo de

caso analisado, percebeu-se que há liderança docente, e que ela aparece sob diversas formas. Além disso, Velloso (2019) ao final da dissertação identificou que não é possível estabelecer uma definição única sobre liderança docente, mas que, de acordo com o *Center for Comprehensive School Reform and Improvement – CSRI*, seria um comportamento dos professores, de forma individual ou coletiva, que levam seus pares, diretores ou outros membros das comunidades escolares a melhorar práticas de ensino e aprendizagem dos alunos.

Liderança docente também pode ser compreendida como uma forma de encorajar a permanência de professores eficazes na profissão docente uma vez que oferece a esse docente maiores oportunidades para desafios contínuos e avanços profissionais tanto para os que desejam permanecer somente em sala de aula quanto para os que pretendem seguir rumo a funções administrativas e até mesmo políticas (VELLOSO, 2019, p. 121).

Ao final, Velloso (2019) concluiu que a entrevistada demonstrou ser uma líder docente, assumindo os papéis de líder aprendiz, compartilhador de recursos e um catalizador de mudança.

#### 4.2.3 Dissertação 03: Competências gerenciais do gestor escolar municipal: histórias, trajetórias e ações de sustentabilidade na perspectiva da liderança educativa

LIMA JÚNIOR, Dário Xavier de. **Competências gerenciais do gestor escolar municipal: histórias, trajetórias e ações de sustentabilidade na perspectiva da liderança educativa**. 2021. 147 f. Dissertação (Mestrado em Administração) — Universidade Federal da Paraíba (UFPB), João Pessoa – PB. 2021.

A dissertação de mestrado intitulada “Competências gerenciais do gestor escolar municipal: histórias, trajetórias e ações de sustentabilidade na perspectiva da liderança educativa” composta por 148 páginas é de autoria de Dário Xavier de Lima Junior, foi defendida Universidade Federal da Paraíba (UFPB) no Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA), no centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA). Teve como orientadora Profa. Dra. Ana Lúcia de Araújo Lima Coelho<sup>38</sup>, a banca foi composta pela Profa. Dra. Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo<sup>39</sup> (examinadora interna) e a Profa. Dra. Gabriela Tavares dos Santos<sup>40</sup> (examinadora externa), aprovada em 2021. A dissertação pode ser encontrada na base de dados BDTD e no mecanismo de busca *Google Acadêmico*. As palavras-chave são: Competências

<sup>38</sup> Ana Lúcia de Araujo Lima Coelho - Professora do Magistério Superior da Universidade Federal da Paraíba, Brasil.

<sup>39</sup> Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo - Professor Adjunto IV da Universidade Federal da Paraíba, Brasil.

<sup>40</sup> Gabriela Tavares dos Santos - Pesquisadora do Núcleo de estudos em Aprendizagem e competências, Brasil.

Gerenciais; Liderança Sustentável Educativa; Gestão Escolar; Ensino Público; Educação Básica.

O objetivo dessa dissertação foi compreender as competências gerenciais desenvolvidas pelos gestores escolares de escolas municipais de João Pessoa/PB a partir da perspectiva da liderança sustentável educativa. O problema de pesquisa foi: como são desenvolvidas as competências gerenciais de gestores públicos escolares nas ações de sustentabilidade a partir de uma liderança sustentável educativa?

A metodologia utilizada foi a pesquisa de natureza qualitativa de caráter interpretativista (BURREL; MORGAN, 1979) e um estudo empírico (de campo), em que foi utilizado o método da história oral temática (CAPPELLE; BORGES; MIRANDA, 2010; FREITAS, 2002) por meio do procedimento de entrevistas narrativas (JOVCHELOVITCH; BAUER (2017) aplicada à onze gestores escolares de escolas municipais de João Pessoa/PB – usando um roteiro. Os achados foram tratados e analisados a partir da análise narrativa (ALVES, BLIKSTEIN, 2006), em que se conseguiu alcançar as dezesseis categorias de análise, sendo algumas previamente estabelecidas e outras que foram observadas ao longo da observação dos dados, e, assim, verificar quais sejam os elementos impulsionadores para o desenvolvimento das competências gerenciais dos gestores escolares municipais.

O referencial teórico utilizado por Lima Junior (2021) foram os conceitos bases de competências gerenciais, gestão escolar; liderança sustentável e sustentabilidade – este último não atentamos destaques por não corroborar com nossos objetivos.

Sobre o conceito de liderança apresentou: liderança sustentável e educativa - gestão escolar em princípios democráticos (HARGREAVES; FINK, 2007); liderança educativa - gestor como mediador (BRITO, 2019); liderança efetiva – foco na coesão e na qualidade escolar (TRIGO; COSTA, 2008; NÓVOA, 1991); liderança transformacional – mudança de pensamento e atitudes (ADRIANO, 2015); líder sustentável – interesses coletivos (VOLTONILINI, 2015; DE SOUZA SANT´ANA; NELSON; OLIVEIRA, 2011);

Sobre o conceito de gestão: princípios da gestão escolar, descentralização, participação e autonomia (BRASIL, 1988; BRASIL, 1996); gestão administrativa e pedagógica (LUCK, 1997; AZEVEDO, 2003; BARROSO, 1992); gestão escolar democrática – baseada na participação e autonomia (SANTOS FILHO, 1998; BORDIGNON; GRACINDO, 2000; LIBÂNEO, 2007; LÜCK, 2007; PARO, 2008; VASCONCELLOS, 2009; BURAK; FLACK, 2011; CATTANI; HOZLMANN, 2011); gestão escolar – processo decisório (VALÉRIEN, 1993; DE ALMEIDA VARGAS; JUNQUILHO, 2013; BRITO, 2016); gestão escolar – como política sociocrítica e cooperação mútua (LIBÂNEO, 2008); gestão participativa – além do

espaço escolar (CATTANI; HOZLMANN, 2011); gestão por competência – conhecimentos, habilidades e atitudes (GOMES, 2015; ZARIFIAN, 2001); gestão sustentável – escolas sustentáveis (BRITO, 2019).

Sobre o conceito de competência: competências – ação responsável (LE BOTERF, 2003); competências gerenciais – lidando com incertezas (LE BOTERF, 2003; PEREIRA; SILVA, 2011; GUIMARÃES, 2000; COSTA, COSTA; 2016); competência como desempenho cognitivo (BOYATZIS, 1982; SPENCER; SPENCER, 1993 apud GOMES et al., 2013); competência como valor econômico à organização e valor social do indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2011); competência ambiental, auto competência – empatia e ética (DZHENGIZ; NIESTEN, 2020). Foi apresentado um quadro com as noções do conceito de competências, conforme exposto no quadro 40.

**Quadro 40 - Noções do conceito de competências**

<b>AUTORES</b>	<b>CONCEITOS</b>
BOYATZIS (1982), SPENCER; SPENCER (1993)	Característica profunda do indivíduo que resulta em uma performance superior em uma tarefa.
PERRENOUD (1997)	Capacidade de agir eficazmente em um determinado tipo de situação, apoiada em conhecimentos, mas sem limitar-se a eles
BARATO (1998)	Saberes que compreendem um conhecimento capaz de produzir determinados desempenhos e de assimilar e produzir informações.
FLEURY e FLEURY (2001)	Saber agir responsável e reconhecido, implicando mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.
ZARIFIAN (2001)	Tomar iniciativa e assumir responsabilidade diante de situações profissionais com as quais se depara. A competência só se manifesta na atividade prática.
RUAS (2002)	Capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e atributos, a fim de atingir/superar desempenhos configurados nas atribuições.
LE BOTERF (2003)	Saber agir de forma responsável e reconhecida, implicando, assim, saber mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades em um determinado contexto profissional.
DUTRA (2004)	Não é um modismo. Saber ser e saber mobilizar o repertório individual em diferentes contextos.
RUAS et al. (2005)	A noção de competência tem aparecido como importante referência dentre os princípios e práticas de gestão no Brasil.
DUTRA et al. (2008)	Competência não é um estado ou um conhecimento que a pessoa tem, nem resultado de treinamento, na verdade esta é a mobilização dos conhecimentos e experiências para atender as demandas e exigências de determinados contextos, marcados em grande parte pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e também de recursos.
CARVALHO et al. (2008)	Diretamente dos conhecimentos e experiências para atender as demandas de determinados contextos, a competência está também

	associada à capacidade de realização de algo conforme um padrão específico, mediante um atributo variável.
FLEURY e FLEURY (2011)	Conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que justificam um alto desempenho, na medida em que há também um pressuposto de que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas; nessa abordagem considera-se a competência, portanto, como um estoque de recursos que o indivíduo detém. A avaliação desta competência individual é feita, no entanto, em relação ao conjunto de tarefas do cargo ou posição ocupada pela pessoa.

Fonte: LIMA JUNIOR, 2021, p. 32 – com base em Galvão; Cavalcanti, 2009, p. 3 e Casanova, 2013.

Lima Junior (2021), apresentou a competência profissional, como uma intersecção entre sujeito, contexto profissional e formação, conforme exposto na figura 10.

**Figura 10 – Intersecção da competência profissional**



Fonte: GALVÃO; SILVA; SILVA, 2012 apud LIMA JUNIOR, 2021, p. 34.

Lima Junior (2021), também, apresenta um quadro com as dimensões das competências gerenciais de diretores de escolas públicas, exposto no quadro 41.

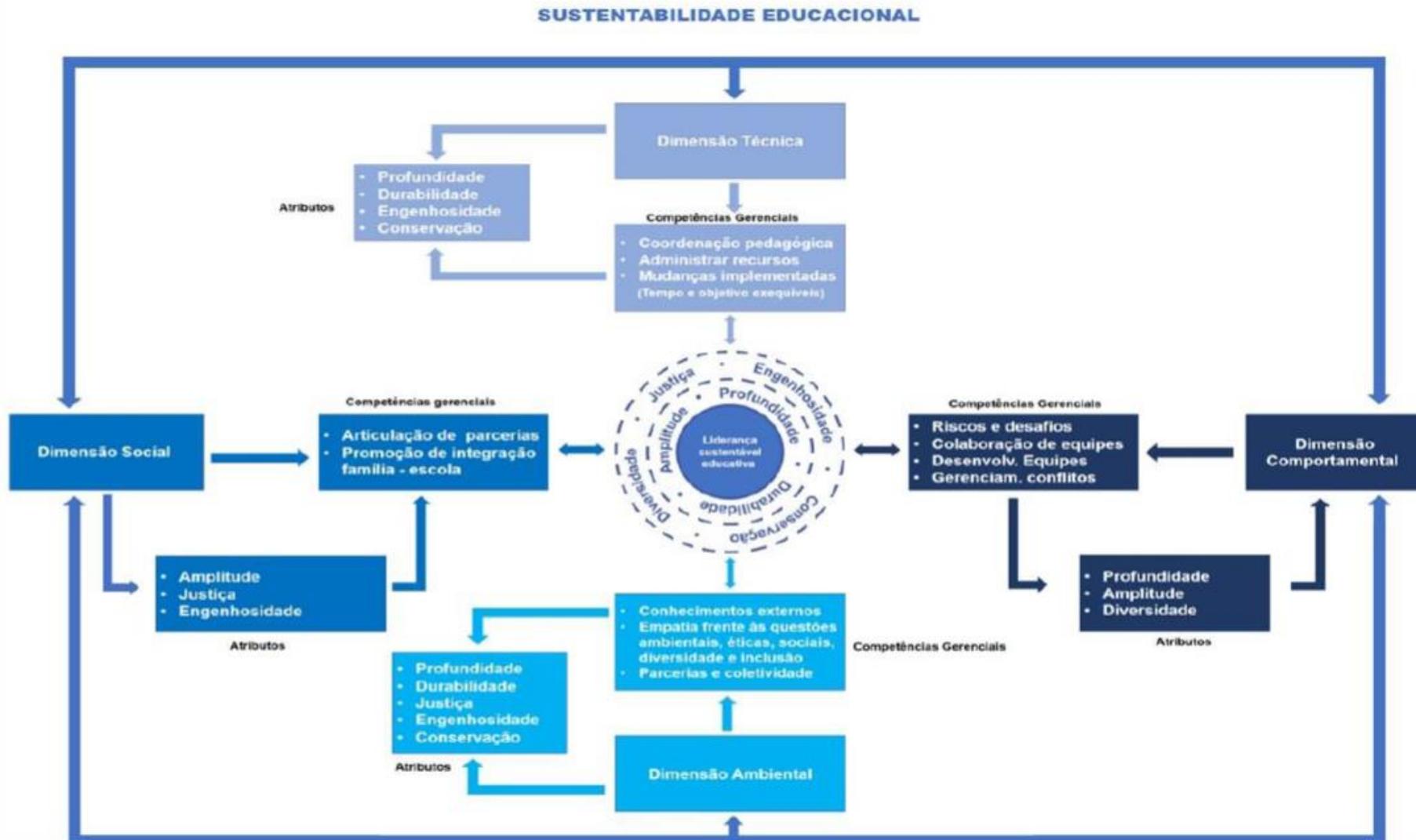
**Quadro 41 – Competências gerenciais de diretores de escolas públicas**

Dimensão	Competências
Técnica	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordenar a ação pedagógica.</li> <li>2. Administrar recursos materiais e financeiros.</li> <li>3. Aprender a aprender.</li> <li>4. Planejar e implantar mudanças.</li> </ol>
Social	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Articular parcerias.</li> <li>2. Promover a integração família-escolas.</li> </ol>
Comportamental	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Assumir riscos.</li> <li>2. Gerenciar relações conflituosas.</li> <li>3. Promover a colaboração.</li> <li>4. Disciplinar a equipe.</li> </ol>

Fonte: GALVÃO; SILVA; SILVA, 2012 apud LIMA JUNIOR, 2021, p. 35.

Os resultados da dissertação de Lima Junior (2021) que os gestores escolares entrevistados desenvolvem competências técnicas, sociais, comportamentais e ambientais, e que suas experiências pessoais e profissionais são movidas em consideração as suas ações. No contexto da pesquisa foi comprovado que os gestores se valem da melhoria do processo de ensino-aprendizagem, desenvolvimento e fortalecimento da cidadania, confiança na equipe e um estilo de liderança compartilhada, promoção da integração entre família e escola, estabelecem critérios para que as suas propostas de mudança sejam conservadas e eternas, ações que promovam empatia pelas questões ambientais, sociais, éticas, de diversidade e de inclusão. O que permitiu ao pesquisador concluir que as competências ambientais desenvolvidas estão diretamente atreladas ao atributo da liderança sustentável educativa, e que essa articulação promove uma sustentabilidade educacional. Ao final, Lima Junior (2021) elaborou um fluxograma em formato de diagrama do conceito de sustentabilidade educacional, conforme apresentado na figura 11.

Figura 11: Diagrama da sustentabilidade educacional



Fonte: LIMA JUNIOR, 2021, p. 116.

#### 4.2.4 Dissertação 04: A liderança democrática mediando o processo gestor em uma escola de ensino fundamental na periferia de Salvador: o caso da Escola AMAI PRO

SILVA, Maildes Fonseca da. **A liderança democrática mediando o processo gestor em uma escola de ensino fundamental na periferia de Salvador**: o caso da Escola AMAI PRO. 2020. 193 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Educação, Área: Políticas e Gestão da Educação, Universidade Federal da Bahia, Salvador/BA, 2006.

A dissertação de mestrado intitulada “A liderança democrática mediando o processo gestor em uma escola de ensino fundamental na periferia de Salvador: o caso da Escola AMAI PRO<sup>41</sup>” composta por 193 páginas é de autoria de Maildes Fonseca da Silva, foi defendida na Universidade Federal da Bahia (UFBA) no Programa de Pós-graduação em Educação (PPGE), na área de Políticas e Gestão da Educação. Teve como orientadora Profa. Dra. Katia Siqueira de Freitas<sup>42</sup>, a banca foi composta pelas: Profa. Dra. Celma Gomes Borges<sup>43</sup> (examinadora interna), Profa. Dra. Denise Freitas Dornellas<sup>44</sup> (examinadora externa) e a Profa. Dra. Isabela Cardoso de Matos Pinto<sup>45</sup> (examinadora externa), aprovada em 2006<sup>46</sup>, porém publicada em 2020<sup>47</sup>. A dissertação pode ser encontrada no mecanismo de busca *Google Acadêmico*. Suas palavras-chave são: Gestão Democrática Participativa; Liderança; Participação; Autonomia.

O objetivo dessa dissertação foi compreender a relação que existe entre o estilo de liderança da equipe gestora e a qualidade do trabalho desenvolvido na escola do primeiro ciclo do Ensino Fundamental. Os objetivos específicos foram:

- Analisar a concepção de gestão educacional adotada em uma instituição pública de ensino no município de Salvador.
- Investigar sobre o efetivo envolvimento das comunidades escolar e local nos processos de planejamento e tomada de decisão, envolvendo a gestão escolar.
- Identificar os resultados qualitativos e quantitativos apresentados pela escola X nos aspectos administrativo, financeiro e pedagógico (SILVA, 2020, pp. 24-25).

As questões de pesquisa que nortearem a dissertação de SILVA (2020) foram:

---

<sup>41</sup> AMAI PRO - Associação dos Moradores e Amigos do PROFILURB (Programa de Fomento aos Lotes Urbanizados) no bairro Pirajá na zona urbana periférica do município de Salvador/BA.

<sup>42</sup> Katia Siqueira de Freitas - Ph.D. em Administração da Educação, *Pennsylvania State University*, EUA.

<sup>43</sup> Celma Gomes Borges - Doutora em Sociologia, Institut des Hautes Études de L’Université de la Sorbonne

<sup>44</sup> Denise Freitas Dornellas - Doutora em Serviço Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

<sup>45</sup> Isabela Cardoso de Matos Pinto - Doutora em Administração Pública, Universidade Federal da Bahia.

<sup>46</sup> No mecanismo de busca *Google Acadêmico* e no repositório de UFBA essa dissertação aparece como data de publicação 2021, essa data de 2006 aparece na folha de aprovação apenas.

<sup>47</sup> Contudo na busca no mecanismo de busca *Google Acadêmico* sua indexação está em 2021, desta forma, mantemos como uma dissertação de 2021 afim de corroborar com os procedimentos metodológicos aplicados na seção anterior.

- Qual a relação entre a liderança da equipe gestora e a qualidade do trabalho desenvolvido na escola, relacionado à gestão administrativa, financeira, pedagógica e relacional?
- Qual o envolvimento das comunidades escolar e local nos processos de planejamento, tomada de decisão e execução?
- Que competência a equipe gestora tem para implementar a gestão democrática participativa?
- Que poder de barganha tem a unidade escolar, cujo trabalho é reconhecido e respeitado pela comunidade local junto à Secretaria da Educação?
- O que difere esta escola de outras da rede pública de ensino? (SILVA, 2020, p. 25)

A metodologia utilizada foi a etnometodologia - preocupação com a compreensão – (MACEDO, 2006) baseado em uma pesquisa quali-quantitativa utilizando como instrumento de pesquisa conversações/entrevistas (formais, informais e/ou semiestruturadas por meio de grupo focal) e questionários a uma amostra intencional - uma diretora, duas vice-diretoras, 10 alunos, 10 pais, oito professoras, cinco funcionários, um representante da SMEC em um estudo de caso descritivo da Escola AMAI PRO.

O referencial teórico utilizado pautou-se nos seguintes conceitos: autonomia, gestão escolar, cultura organizacional, democracia, participação e liderança.

No que se refere à autonomia foram utilizados os conceitos de: autonomia, gestão descentralizada e avaliação da escola (LIBÂNEO, 2003); autonomia e participação comunitária (LORDÊLO, 2003); autonomia na construção da emancipação dos sujeitos (BRODIGNON; GRACINDO, 2004); autonomia escolar – como capacidade de promover a gestão democrática (FREITAS et al., 2003); autonomia escolar – política, financeira, administrativa e pedagógica (LÜCK, 2000); participação atributo da autonomia (BOBBIO, 2000).

Quanto ao referencial sobre gestão os conceitos utilizados foram: gestão escolar (LÜCK, 1997); gestão participativa (FREITAS et al., 2004); gestão democrática – resultado de uma síntese dialética entre posições autoritárias e anárquicas (GADOTTI; ROMÃO, 2000); tipos de gestão escolar: técnico-científica – hierarquia, racionalização e eficiência dos resultados; autogestionária – responsabilidade coletiva, ausência de direção centrada e participação direta de todos; interpretativa – prioriza o subjetivo, as intenções e a interação das pessoas; democrática-participativa – participação de todos os atores escolares em prol de objetivos comuns (LIBÂNEO, 2003); gestão democrática/participativa (LÜCK, 2005).

O referencial teórico sobre cultura organizacional apresenta os conceitos de: cultura organizacional como “um modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo inventa, descobre ou desenvolve no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de

adaptação externa e integração interna” (CRUZ et al., 2005 apud SILVA, 2020, p. 33); modelos organizacionais, segundo Lima (2001): político – racionalidade política, sistema social – fenômenos espontâneos, racional/burocrático – consenso e clareza dos objetivos, e anárquico – subjetividade, incerteza, indeterminação e satisfação; cultura organizacional sendo seus elementos: preceitos – autoridade, regulamentos e valores, tecnologia – instrumentos e processos e caráter – manifestações espontâneas/sentimentos (CRUZ et al., 2005 apud SILVA, 2020); organizações como agrupamentos humanos (CHIAVENATO, 1994).

Sobre o referencial sobre democracia/participação: democracia – união entre união e desunião (MORIN, 2000); democracia dinâmica (BOBBIO, 2000); participação praticada: democraticidade – intervenção dos participantes; regulamentação – organizada/exigências; envolvimento – mobilização em prol de interesses; orientação – objetivos como referência (LIMA, 2001); escola “pública” – ambiente de participação nas decisões (GADOTTI, 2000); educação democrática – com o acesso ao saber sistematizado (LIBÂNEO, 1994); “Quando a democracia participativa está presente no processo pedagógico existe a possibilidade real de se remover os obstáculos coletivamente” (PERRENOUD, 2002).

Por fim, o referencial apresentado sobre liderança apresentou os seguintes conceitos: tipos de liderança: autocrática – centralizador; liberal – não existe líder; democrática – líder apenas para condução e orientação (CHIAVENATO, 2004); liderança democrática – sinônimo de organização e responsabilidade (SILVA, 2003).

Outros conceitos adjacentes utilizados foram: sociedade civil como controle e fiscalização do Estado (SALOMÓN; 2005); movimentos sociais e cidadania ativa na escola (TOURAINÉ, 1998); cidadania burguesa – falácia do Estado (RIBEIRO, 2002); qualidade educacional e participação (FREITAS, 2000; LÜCK, 1997); *habitus* – competência técnica e política espontânea (BOURDIEU, 1972 apud PERRENOUD, 2002); leitura do mundo como movimento libertário (FREIRE; NOGUEIRA, 1991).

Os resultados obtidos ao final do trabalho de mestrado de Silva (2020) indicam que de fato vem ocorrendo a implantação da democratização da gestão no interior da escola pesquisada, por meio de decisões descentralizadas, busca do equilíbrio entre as dimensões administrativa, financeira e pedagógica do trabalho escolar. A prática gestora desenvolvida na escola pesquisada apresenta ligação com o estilo de liderança da equipe gestora.

Aspectos de liderança da equipe gestora levantados por Silva (2020) nas entrevistas foram:

- Consegue estabelecer uma comunicação eficiente com os pais e comunidade local;
- Encontra-se facilmente disponível na escola;

- Promove reuniões visando o aperfeiçoamento dos professores e funcionários;
- Acompanha as reuniões de AC, orientando as professoras na condução da rotina pedagógica;
- Dispõe de momentos para informar aos pais sobre o desempenho dos alunos;
- Acompanha o desempenho dos alunos;
- Reconhece o bom desempenho do corpo docente (SILVA, 2020, p. 131).

Silva (2020) concluiu que os atores institucionais conseguem identificar as diferenças na escola e atribuem sobretudo ao estilo democrático de liderança da equipe gestora os pontos positivos apresentados pela instituição. Ao final, recomendou a fundação do turno integral como método capaz de atender as necessidades da instituição e de seus atores.

4.2.5 Dissertação 05: Análise da influência do estilo de liderança na gestão escolar quanto à consolidação dos objetivos institucionais: estudo de caso na escola Dr. Manoel Esteves Otoni, Carlos Chagas-MG

NERES, Luciano de Oliveira. **Análise da influência do estilo de liderança na gestão escolar quanto à consolidação dos objetivos institucionais**: estudo de caso na escola Dr. Manoel Esteves Otoni, Carlos Chagas-MG. 2021. 112 p. Dissertação (Mestrado Profissional) – Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGE), Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, Teófilo Otoni/MG.

A dissertação de mestrado profissional intitulada “Análise da influência do estilo de liderança na gestão escolar quanto à consolidação dos objetivos institucionais: estudo de caso na escola Dr. Manoel Esteves Otoni, Carlos Chagas-MG” composta por 112 páginas é de autoria de Luciano de Oliveira Neres, foi defendida na Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM) no Programa de Pós-graduação em Educação (PPGE). Teve como orientador Prof. Dr. João Antônio Gomes Pereira<sup>48</sup>, a banca foi composta pelas: Profa. Dra. Sirlei Glasenapp<sup>49</sup> (examinadora externa), Profa. Dra. Cinthya Rocha Tameirão<sup>50</sup> (examinadora interna) e pelos Prof. Dr. Altamir Fernandes de Oliveira<sup>51</sup> (examinador interno)

---

<sup>48</sup> João Antônio Gomes Pereira - Professor Permanente da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri - Campus JK, Brasil.

<sup>49</sup> Sirlei Glasenapp - Professora Associada da Universidade Federal de Santa Maria, Brasil.

<sup>50</sup> Cinthya Rocha Tameirão - Professor Adjunto da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri - Campus JK, Brasil.

<sup>51</sup> Altamir Fernandes de Oliveira - Professor doutor classe A / assistente A da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, Brasil.

e Prof. Dr. Marcelino Serretti Leonel<sup>52</sup> (examinador interno) aprovada em 2021. A dissertação pode ser encontrada no mecanismo de busca *Google Acadêmico*. Suas palavras-chave são: Ensino Fundamental; Gestão escolar; Liderança; Transformacional; Objetivos Institucionais.

O objetivo dessa dissertação foi evidenciar as percepções de docentes sobre as práticas e estilos de liderança da gestão escolar, em prol da consolidação dos objetivos institucionais de escolas públicas que oferecem o ensino fundamental. As questões de pesquisa foram:

- a) Qual é a opinião dos docentes quanto ao grau de concordância sobre o comportamento do gestor como uma liderança?
- b) Qual é a opinião dos docentes quanto ao grau de concordância no que diz respeito às práticas de liderança do gestor?
- c) Qual é a opinião dos docentes quanto ao grau de concordância sobre as atitudes e comportamentos do gestor no que tange as atividades e projetos desenvolvidos na Escola Municipal Dr. Manoel Esteves Otoni?
- d) Qual é a opinião dos docentes sobre o grau de influência do gestor, no alcance dos objetivos institucionais da Escola Municipal Dr. Manoel Esteves Otoni?
- e) Qual é a opinião dos docentes quanto ao grau de concordância, com relação ao estilo de liderança do gestor da Escola Municipal Dr. Manoel Esteves Otoni? (NERES, 2021, p. 41).

A metodologia utilizada foi de pesquisa qualitativa (RICHARDSON, 1999) descritiva (GIL, 1999) utilizando revisão da literatura e um estudo de caso (LÜDKE; MEDA, 1986; YIN, 1983; BRUYNE; HERMAN; SCHOUTHEETE, 1977; GIL, 2010) na Escola Municipal Dr. Manoel Esteves Otoni, situada na cidade de Carlos Chagas-MG, como instrumento de coleta foi realizado um questionário virtual em escala *Likert* (GODOY, 1995) com base no LPI - *Observer (Leadership Practice Inventory)* de Kouzes e Posner (1997), à 16 docentes tendo 11 respostas – “afim de verificar quais as perspectivas dos professores que atuam na escola quanto a liderança do diretor” (NERES, 2021, p. 39), ao final realizou-se uma tabulação das questões com o uso dos *softwares Microsoft Excel e Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)* elaborando categorias de análise (BARDIN, 2006).

O referencial teórico utilizado foram os conceitos de liderança(s): liderança – uma competência do diretor (LÜCK, 2009); liderança escolar meio de mudança organizacional (LEITHWOOD, 2009); líder empático e admirado (BERGAMINI, 2008); liderança situacional – foco nos seguidores (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010); liderança diretiva – nível elevado de atenção nas atividades repetitivas e apoiadora – atividades planejadas (ROBERT HOUSE apud ROBBINS JUDGE; SOBRAL, 2010); liderança transformacional “fomentar a inspiração dos seus constituintes, a fim de que eles venham a transcender os próprios interesses pelo bem

---

<sup>52</sup> Marcelino Serretti Leonel - Professor da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri - Campus JK, Brasil.

da organização ou do grupo, sendo capazes de causar um profundo impacto em seus liderados” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010 apud NERES, 2021, p. 22); lideranças transacionais “incentivam seus seguidores no cumprimento das metas estabelecidas através da clarificação de suas funções e das exigências das tarefas” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010 apud NERES, 2021, p. 22); liderança carismática e transformacional como sinônimas (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010; 2010); liderança integrada/holística (LÜCK, 2014); liderança educacional (LIBÂNEO, 2008; LÜCK, 2014).

Outros conceitos utilizados foram: o *Leadership Practices Inventory* (LPI) – processo dinâmico de liderança (KOUZES; POSNER, 1997): “superar obstáculos; inspirar desejos que envolvam a todos; estimular ações que deem espaço à participação coletiva; direcionar um caminho; e, ser agente de motivação” (NERES, 2021, p.19); práticas de liderança exemplar (KOUZES; POSNER, 1997): mostrar o caminho; inspirar uma visão conjunta; desafiar o processo; permitir que os outros ajam; e encorajar a vontade, conforme expresso na tabela 40.

**Tabela 40 – Principais práticas de liderança**

<b>Práticas de liderança</b>	<b>Representação dos modelos de competência de liderança em porcentagem</b>
Desenvolver pessoas	64%
Obter resultados	55%
Focar no cliente, comunicar	52%
Definir visões e direção	46%
Construir relacionamentos de negócios	43%
Tomar decisões	41%
Gerenciar desempenho	39%
Influenciar a organização	38%
Construir equipes, cooperar, participar de equipes	36%
Desenvolver soluções criativas	34%
Criar um clima de alto desempenho, impulsionar mudanças.	32%
Atuar como um modelo a seguir, valorizar o outro, gerenciar a diversidade.	29%
Desenvolver estratégia	25%

**Fonte: Cambria Consulting, 1998 apud NERES, 2021, p. 20.**

Fred Fiedler (1967) elaborou um questionário - *Least preferred co-worker* (LPC)<sup>53</sup> “colega de quem menos gosto” – para identificar indivíduos “orientado para o relacionamento”,

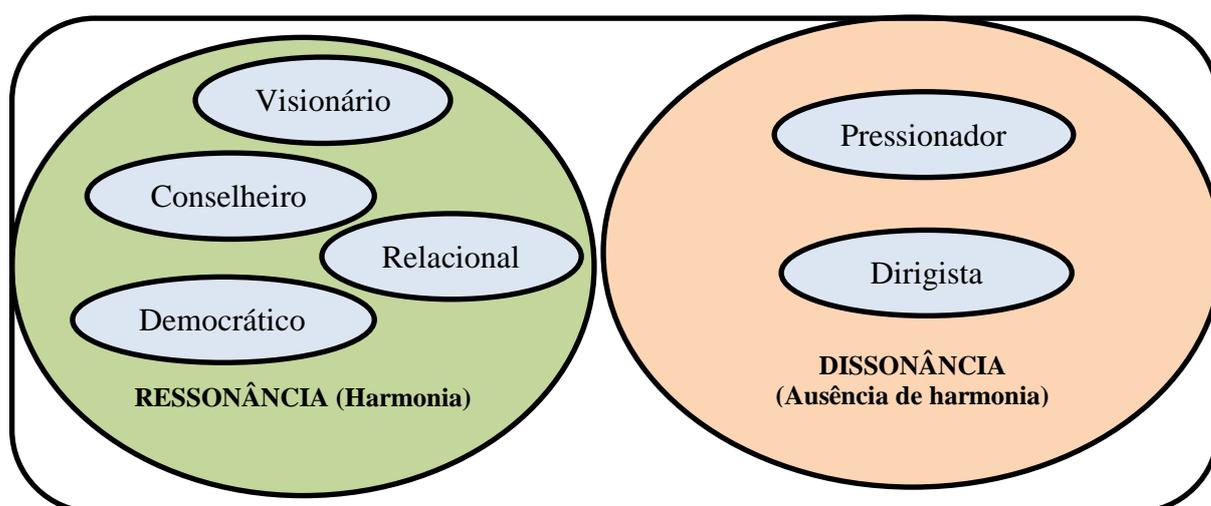
<sup>53</sup> O questionário LPC pede aos que o respondem para pensar em todos os colegas com quem já trabalharam e descrever a pessoa com quem menos gostaram de trabalhar, atribuindo-lhe notas de 1 a 8 para cada um dos 16 adjetivos contrastantes [...]. Se o colega menos querido for descrito com termos favoráveis (uma alta pontuação LPC), Fiedler o rotulará como *orientado para o relacionamento*. Ao contrário, [...] (uma baixa pontuação LPC),

após esse questionário, identificou três dimensões de uma liderança eficaz: relação líder-liderados (confiança); estrutura da tarefa (formalização); poder da posição (influência).

“Se alunos, professores e demais funcionários da escola reconhecerem o gestor como uma liderança, terão motivação para ampliar suas perspectivas sem perder de vista seu compromisso com a qualidade do ensino” (NERES, 2021, p. 29).

Goleman; Boyatzis; Mckee (2002) afirmaram que melhores líderes agem com um ou mais de seis estilos diferentes de liderança. Esses estilos podem gerar dois resultados, ressonância (harmonia) – estilos – visionário; conselheiro; relacional; democrático - e dissonância (ausência de harmonia) – estilos pressionador e dirigista, conforme figura 12.

**Figura 12 - Seis estilos de liderança e seus resultados**



**Fonte: Elaborado pelos autores com base em GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE 2002 apud NERES, 2021.**

Sobre as lideranças de Belbin (1993), líder solo e de equipe, segue o quadro 42, explicativo, abaixo.

**Quadro 42 – Estilos de liderança Belbin (1993)**

<b>Líder Solo</b>	<b>Líder de Equipe</b>
Papel ilimitado – o líder solo interfere em tudo	Escolhe limitar a função a funções de equipe preferenciais – delega funções a outras pessoas
Esforça-se pela conformidade – tenta moldar as pessoas a padrões específicos	Com base na diversidade – o líder da equipe valoriza as diferenças entre as pessoas
Coleciona acólitos – O Líder Solo recolhe admiradores e bajuladores	Procura talentos – não é ameaçado por pessoas com habilidades especiais

significa que o respondente está interessado no desempenho e, assim, será rotulado como *orientado para tarefa* (ROBBINS et al., 2010, p. 365 apud NERES, 2021, p.20).

Subordinados Direitos – subordinados levam suas pistas e dicas do Líder Solo	Desenvolve colegas – o líder da equipe incentiva o crescimento de forças pessoais
Objetivos dos projetos – o líder individual deixa claro que todos devem fazer	Cria missão – o líder da equipe projeta a visão na qual os outros podem agir como bem entenderem

Fonte: BELBIN, 1993 apud NERES, 2021, p. 27.

Sobre os desafios no gerenciamento *Action-Centred Leadership* (ACL), Neres (2021) apresentou o marco teórico baseado em Adair (1973), discriminando em equipe, individual e tarefa, conforme visualizado no quadro 43.

**Quadro 43 – Desafios no gerenciamento *Action-Centred Leadership* (ACL)**

Equipe	Individual	Tarefa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir a tarefa;</li> <li>• Fazer o plano;</li> <li>• Distribuir trabalho e recursos;</li> <li>• Controlar qualidade e índice de trabalho;</li> <li>• Verificar performance e plano;</li> <li>• Ajustar o plano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender aos problemas pessoais;</li> <li>• Elogiar os indivíduos;</li> <li>• Dar <i>status</i>;</li> <li>• Reconhecer e fazer uso das habilidades individuais;</li> <li>• Desenvolver os indivíduos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir a tarefa</li> <li>• Fazer o plano</li> <li>• Distribuir trabalho e recursos</li> <li>• Controlar qualidade e índice de trabalho</li> <li>• Verificar performance e plano</li> <li>• Ajustar o plano</li> </ul>

Fonte: NERES, 2021, p. 28 adaptado de ADAIR (1973).

Outros conceitos tangentes ao tema utilizados foram: cargo de gestão escolar por indicação (MENDONÇA, 2001; MAIA; MANFIO, 2010); fatores intraescolares podem diminuir os impactos externos à escola, aumentando a equidade e eficácia da educação (BROOKE; SOARES, 2008; SAMMONS, 2008); eficácia do gestor em prol do desempenho dos discentes (SOARES; TEIXEIRA, 2006); eficácia das escolas no Brasil – gestão, qualificação e remuneração (ALVES; FRANCO, 2008); cultura organizacional – poder de motivação (SCHERMERHOM, 2007).

Os resultados obtidos com essa pesquisa foram: o diretor da instituição escolar pesquisada apresentou diferentes traços de liderança, como transacional e carismática, porém, verificou a maior predominância do estilo de liderança transformacional, devido a uma maior sensibilidade com o relacionamento com a equipe escolar, promoção da integração comunitária, de visão holística – acompanhar, supervisionar e orientar seus liderados.

No âmbito das relações interpessoais, o gestor da escola supracitada mostra-se próximo aos servidores; entende os pequenos erros como aprendizagem e os pequenos sucessos como vitórias; promove o espírito de colaboração e confiança mútua; reconhece as contribuições dos servidores; projeta uma visão de futuro envolvendo

seus constituintes; estimula a participação da comunidade escolar e motivação os servidores (NERES, 2021, p. 65).

Essa afirmação ficou evidente quanto a totalidade dos pesquisados responderem a eficiência do diretor no que diz respeito aos objetivos do regimento escolar.

#### 4.2.6 Dissertação 06: A construção contextual das lideranças escolares: um estudo sobre a educação infantil paulistana

EXNER, Marina Katurchi. **A construção contextual das lideranças escolares**: um estudo sobre a educação infantil paulistana. 206 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP), Fundação Getúlio Vargas, São Paulo-SP, 2021.

A dissertação de mestrado intitulada “A construção contextual das lideranças escolares: um estudo sobre a educação infantil paulistana” composta por 206 páginas é de autoria de Marina Katurchi Exner, foi defendida pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) na área de concentração transformações do Estado e Políticas Públicas. Teve como orientador Prof. Dr. Fernando Luiz Abrucio<sup>54</sup>, a banca foi composta pelas: Profa. Dra. Telma Pileggi Vinha<sup>55</sup> (examinadora interna) e Profa. Dra. Gabriela Spanghero Lotta<sup>56</sup> (examinadora interna), aprovada em 2021. A dissertação pode ser encontrada na base BDTD e no Catálogo de teses e dissertações da CAPES. Suas palavras-chave são: Liderança Escolar; Educação Infantil; Políticas Públicas; Discrecionalidade.

O objetivo da dissertação foi analisar como se caracterizam e o que explica os diferentes perfis das lideranças escolares nas unidades de educação infantil. A questão de pesquisa foi: Qual é o papel da equipe gestora das escolas na implementação da política educacional de Educação Infantil? Exner (2021) propôs uma hipótese de pesquisa, sendo-a:

Parte-se da hipótese de uma teoria contextual sobre a liderança, composta por três principais aspectos que importam quando analisamos a liderança escolar: a) valores e trajetória da liderança; b) interações que trava no cotidiano escolar, o que está intrinsecamente ligado ao conceito de clima escolar; c) a forma como o contexto institucional e organizacional incide sobre a escola (EXNER, 2021, p. 19).

---

<sup>54</sup> Fernando Luiz Abrucio - Professor Doutor Adjunto da Fundação Getúlio Vargas - SP, Brasil.

<sup>55</sup> Telma Pileggi Vinha - Professora da Universidade Estadual de Campinas, Brasil.

<sup>56</sup> Gabriela Spanghero Lotta - Pesquisadora do Centro Brasileiro de Análise e Planejamento, Brasil.

O referencial teórico sobre os conceitos de lideranças foram: liderança escolar para aprendizagem dos alunos (OLIVEIRA; CARVALHO, 2018; LÜCK, 2009; 2014; ABRUCIO, 2010; FULLAN, 2014; SAMMONS; BAKKUM, 2011; LEITHWOOD, 2009; BROOKE; SOARES, 2008; TEDDLIE; KIRBY; STRINGFIELD, 1989); liderança escolar na educação infantil como promotora de efetividade e bom desenvolvimento infantil (MUJIS et al., 2004; HUJALA, 2013; KIVUNJA, 2015; SIRAJ-BLATCHFORD et al., 2002; SYLVA et al., 2004); liderança pedagógica e qualificada como *ethos* da educação infantil (HUJALA, 2013; PALAIOLOGOU; MALE, 2018; TAGGART et al., 2000); liderança pedagógica em sentido de compartilhamento de tarefas afim do desenvolvimento da criança baseada no currículo nacional, ou seja, para além de metas e exames padronizados (HUJALA, 2013; PALAIOLOGOU; MALE, 2018; TAGGART et al., 2000); liderança com foco pedagógico (TEDDLIE; KIRBY; STRINGFIELD, 1989; SAMMONS; BAKKUM, 2011; ABRUCIO, 2010; FRANCO et al., 2007); liderança escolar em sentido político pelos direitos das crianças (CARROLL-MEEHAN, 2019; RODD, 2013; MUJIS et al., 2004; KIVUNJA, 2015); liderança qualificada e com flexibilidade para tomar decisões é uma das condições centrais para que a escola apresente bons resultados (ABRUCIO, 2010); liderança transformacional (CREWS; WEAKLEY, 1995); liderança transacional (CREWS; WEAKLEY, 1995); liderança instrucional sinônima de liderança pedagógica (ROBINSON; LLOYD; ROWE, 2008); liderança escolar orientada pelas avaliações externas (ABRUCIO, 2010; SAMMONS; BAKKUM, 2011; HALLINGER, 2005); liderança escolar com o objetivo de construção de capacidades/capital profissional em busca de uma cultura colaborativa (FULLAN, 2014); liderança democrática (SOARES; TEIXEIRA, 2006); liderança escolar qualificada – foco na aprendizagem (SAMMONS; BAKKUM, 2011); liderança resiliente (SAMMONS; BAKKUM, 2011; REYNOLDS; TEDDLIE, 2000; LÜCK, 2011; BONAMINO et al., 2016; CREWS; WEAKLEY, 1995; MACHADO, 2000; NORMORE, 2004; MCNEIL; PRATER; BUSCH, 2009); liderança distribuída (SPILLANE, 2006; QUEUPIL; MONTECINOS, 2020; GOIS, 2020); liderança construída (MALE; NICHOLSON, 2016).

A autora, Exner (2021), frisou o entendimento do conceito de liderança escolar sendo uma liderança pública à qual é abarcada por contingências organizacionais, legais, políticas e socioculturais. Além de tratar a liderança pública e escolar como sinônimo de diretor escolar. Os modelos teóricos podem ser visto no quadro 44.

**Quadro 44 – Modelo teórico: a construção contextual da liderança escolar**

Dimensões que contribuem para a construção da liderança escolar na educação infantil	As dinâmicas e os efeitos da discricionarietà
Trajetória, características e valores da liderança	Valores, crenças, vivências pessoais influenciam as características do diretor e a sua ação discricionária (MAYNARD-MOODY; MUSHENO, 2003; 2012; HARRITS; MOLLER, 2018; HARRITS, 2019; FERREIRA; MEDEIROS, 2016).
Interações com a equipe da escola (clima escolar)	O perfil relacional do diretor escolar (CAVALCANTE; LOTTA, 2015), o diálogo com a clientela (GASSNER; GOFEN, 2018), bem como a atuação do diretor diante da comunidade escolar (ZACKA, 2017) relacionam-se com as maneiras como ela constrói e sustenta suas relações, havendo mais ou menos espaço para ação discricionária.
Interações com a comunidade externa à escola (clima escolar)	
Percepções da comunidade sobre a escolar (clima escolar)	
Instituições (leis e regras) e contexto organizacional da escola	A necessidade de o BME precisar acomodar diretrizes vindas de instâncias superiores (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992), algumas vezes ambíguas (MATLAND, 1995; LIPSKY, 1980) no chão da escola, em um contexto de restrição de recursos (LIPSKY, 1980; ZACKA, 2017) cria um espaço para que a discricionarietà seja exercida.

**Fonte: Exner, 2021, p.61.**

Outros conceitos intrínsecos ao tema utilizados foram: cultura de aprendizagem colaborativa baseado na confiança relacional (FULLAN, 2014); comunidade de liderança (LÜCK, 2014); gestão pedagógica sistêmica (NORMORE, 2004; ABRUCIO, 2010; FRANCO et al., 2007); discricionarietà como princípio da liderança escolar (VAN WART, 2003); agência (MAYNARD-MOODY; MUSHENO, 2003; 2012); relação de valores e trajetória com as normativas da política educacional em lideranças escolares (ZACKA, 2017); burocracia e dominação legítima racional (WEBER, 1922); eficácia escolar (SAMMONS; BAKKUM, 2011; DARLING-HAMMOND et al., 2007; HECK, 1992; BROOKE; SOARES, 2008; SOARES; ALVES, 2013; SIQUEIRA; SILVA, 2020; ABRUCIO, 2010; RUIZ, 2014; DAY; GU; SAMMONS, 2016); gestão escolar como minimizador dos efeitos da origem social do aluno (LÜCK, 2009).

Alguns conceitos pertinentes ao tema proposto pela dissertação foram: diretor escolar como gerente de nível de rua - GNR- (GASSNER; GOFEN, 2018):

É a pessoa com o cargo mais alto dentro de uma organização de nível de rua (como a escola), sendo o responsável global pela entrega direta das políticas formuladas pelo alto escalão a uma população-alvo local, e pelos resultados da organização que

gerencia (EXNER, 2021, p. 50 apud GASSNER; GOFEN, 2018).

Além de discricionariedade – “um ato que prevê algum grau de arbitrariedade dentro dos limites legais de atuação do burocrata” (HUPE, 2013 apud EXNER, 2021, p. 51); ação discricionária – “maneira como a discricionariedade é utilizada para adaptar regras e realizar ações que os burocratas acreditam que dão sentido ao seu trabalho” (LOTTA; SANTIAGO, 2018 apud EXNER, 2021, p. 51); o conceito de Burocratas de Médio Escalão (BME) “localizam-se justamente em uma posição intermediária entre aqueles que formulam as políticas públicas, no alto escalão, e os trabalhadores de linha de frente - burocratas de nível de rua - que a implementam” (PIRES, 2011 apud EXNER, 2021); diretor escolar como liderança pública e burocrata de médio escalão (RODD, 2006; LEVINE; LEZOTTE, 1990; RUIZ, 2014); líder burocrata de médio escalão a fatores: interpessoais, informacionais, decisórios (MINTZBERG, 1973), líder estratégico (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992; CURRIE; PROCTER, 2005), técnico-gerencial e técnico-político (CAVALCANTE; LOTTA, 2015).

A metodologia utilizada foi uma revisão teórica sobre lideranças escolares, lideranças públicas, burocracia de médio escalão, gerentes de nível de rua e discricionariedade. Além de um estudo de caso múltiplo e comparado (EISENHARDT, 1989; YIN, 2008) de cinco Escolas Municipais de Educação Infantil (EMEI) do município de São Paulo, o método utilizado foi 21 entrevistas remotas semiestruturadas com as diretoras(es), assistentes de diretora, coordenadoras(es) pedagógicas(os) e professoras. Em seguida as entrevistas foram transcritas e codificadas – *software* MAXQDA (MILES; HUBERMAN, 1994), posteriormente, foram levantadas cinco principais macrocategorias analíticas para subsidiar as reflexões: i) Clima escolar; ii) Concepções de educação e infância; iii) Relações escola-comunidade; iv) Condições de trabalho; v) Experiências prévias do(a) entrevistado(a); vi) Relações com instâncias superiores à escola. Complementando, foi realizada uma análise documental de quatro diretrizes municipais sobre práticas pedagógicas na educação infantil paulistana<sup>57</sup>, discriminados no quadro 45 na sequência.

---

<sup>57</sup> Orientação normativa no 01/2013 – avaliação na educação infantil: aprimorando os olhares (São Paulo, 2013); o currículo integrador da infância paulistana (SÃO PAULO, 2015); os indicadores de qualidade da educação infantil paulistana (SÃO PAULO, 2016); e o currículo da cidade: educação infantil (SÃO PAULO, 2019).

**Quadro 45 – Sistematização das categorias e códigos encontrados nas entrevistas**

Categorias teóricas		Macrocategoria empírica	Códigos empíricos associados
Discrecionalidade	Trajetória e valores	Experiências prévias do(a) entrevistado(a)	Experiência prévia na gestão de EMEI; experiência prévia na gestão de EMEF; ausência de experiência prévia.
		Concepções de educação e infância	Currículo; PPP; cartas de intenção; formação das professoras; objetivos, valores e princípios da EMEI; protagonismo da criança.
	Clima escolar	Relações escola-comunidade	Diálogo e parceria com famílias; cobrança por alfabetização; fundo social e política da escola; relação com a rede de proteção social; todos são responsáveis pela criança; relação escola-território; abertura para famílias.
		Clima escolar	Respeito e acolhimento na escola; motivação do corpo docente; relação crianças-equipe gestora; relação professoras-equipe gestora; participação e democracia na escola; conflitos.
	Instituições e contexto organizacional	Condições de trabalho	Complexidade das verbas; muitas crianças na sala (35 crianças por professora); poucos funcionários; muita demanda administrativa para gestores(as).
		Relações com SME/DRE	Orientações de natureza legal; orientações pedagógicas; cobrança; formações para gestores(as); formações para professoras(es).

**Fonte: Exner, 2021, p. 94.**

Os resultados apresentados por Exner (2021) foram que a implementação da política da educação infantil municipal das escolas pesquisadas estão vinculadas a uma liderança que pode transitar entre quatro perfis sendo eles: pedagógica – alinhamento de concepções sobre a EI entre todos os atores escolares e com as famílias; democrática – aberta ao diálogo com todos os atores que trabalham na escola, com crianças, famílias e responsáveis pelas crianças, orientando sua prática a partir das necessidades da sua comunidade escolar; articuladora – pronta para mobilizar atores dentro e fora da escola, com a finalidade de assegurar experiências significativas para as crianças; e, reguladora – tem como foco a gestão de recursos e verbas da EMEI, assim como é orientada pelos aspectos legais e administrativos que regem a escola. Corroborando com essa explanação, a seguir o quadro 46.

**Quadro 46 – Modelo explicativo sobre a produção de lideranças escolares**

Como são produzidos diferentes tipos de liderança			Contextos da atuação discricionária		Perfis de liderança	
Categorias teóricas	Categorias empíricas					
Trajetória características e valores da liderança escolar	Trajetória	}	Valores e crenças da liderança sobrepondo-se à racionalidade técnica e legal	}	Democrática	
	Valores e crenças					
Clima escolar	Interações com equipe da escola	}	Necessidade de responder às demandas conflituosas da comunidade escolar		}	Reguladora
	Interações com criança, famílias e responsáveis					
	Interações com território					
Contexto institucional e legal da escola	Currículo e diretrizes municipais	→	Leis ambíguas e conflituosas		}	Articuladora
	Relações com instâncias hierárquicas superiores	→	Necessidade de acomodar diretrizes de instâncias superiores na escola			
	Condições de trabalho	→	Restrição de recursos			

Fonte: Exner, 2021, p. 174.

Foi concluído pelo autor que o conflito entre valores de atores escolares e aqueles contidos nas diretrizes municipais impactam na restrição de recursos da escola sobre a prática dos profissionais da educação, bem como, acarretam os efeitos da pressão da comunidade escolar sobre a gestão da escola, por um lado, e das instâncias hierárquicas superiores, de outro. Todos esses fatores contribuem para a construção de diferentes perfis de liderança na escola. Além disso, os valores e crenças da liderança tendem a se sobrepor à racionalidade legal prevista pelas instituições, o que pode ser intensificado por conta do contexto legal ambíguo e de um contexto de restrição de recursos.

### 4.3 Fichamentos das teses

Foram fichadas duas teses, conforme o roteiro elaborado, discriminadas nos seguintes resumos analíticos.

#### 4.3.1 Tese 01: A coprodução de práticas de liderança em uma escola pública de ensino fundamental pela via do *sensemaking* dialógico

CARMO, Lucas Poubel Timm do. **A coprodução de práticas de liderança em uma escola pública de ensino fundamental pela via do *sensemaking* dialógico**. 223 f. Tese (Doutorado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória-ES, 2020.

A tese de doutorado intitulada “A coprodução de práticas de liderança em uma escola pública de ensino fundamental pela via do *sensemaking* dialógico” composta por 223 páginas é de autoria de Lucas Poubel Timm do Carmo, foi defendida pela Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) no programa de pós-graduação em Administração vinculada ao Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. Teve como orientador Prof. Dr. Alfredo Rodrigues Leite da Silva<sup>58</sup>, a banca foi composta pelos: Prof. Dr. César Augusto Tureta de Moraes<sup>59</sup> (examinador interno), Prof. Dr. Eloisio Moulin de Souza<sup>60</sup> (examinador interno), Profa. Dra. Eliza Bartolozzi Ferreira<sup>61</sup> (examinadora externa) e Prof. Dr. Alfredo Rodrigues Leite da Silva<sup>62</sup> aprovada em 2020. A tese pode ser encontrada no catálogo de teses e dissertações da CAPES. Suas palavras-chave são: Liderança Escolar; *Sensemaking* Dialógico; Reflexividade; Poética Social.

O objetivo geral da tese de Carmo (2020) foi:

Compreender o processo de coprodução da liderança escolar a partir das conversações dialógicas do *sensemaking* dialógico, à medida que pesquisador e praticantes da escola se deparam com momentos de interrupção e recriam novos conhecimentos da/na/para prática desse fenômeno social (CARMO, 2020, p. 26).

Os objetivos específicos foram:

- a) Compreender a liderança escolar como um processo intersubjetivo, moral e reflexivo, que pode ser ressignificado a partir do *sensemaking dialógico*;
- b) Realizar diálogos reflexivos com os praticantes da escola com vistas a provocar a autocrítica dos coautores da pesquisa;
- c) Analisar reconstrução social da liderança escolar a partir dos diálogos reflexivos (CARMO, 2020, p. 27).

O problema de pesquisa foi “como os recursos do *sensemaking* dialógico contribuem para a compreensão do processo de ressignificação da liderança em uma escola pública de ensino

<sup>58</sup> Alfredo Rodrigues Leite da Silva - Professor Associado da Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil.

<sup>59</sup> César Augusto Tureta de Moraes - Professor Adjunto da Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil.

<sup>60</sup> Eloisio Moulin de Souza - Professor Associado da Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil.

<sup>61</sup> Eliza Bartolozzi Ferreira - Diretora de Pós-Graduação da Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil.

<sup>62</sup> Alfredo Rodrigues Leite da Silva - Professor Associado da Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil.

fundamental?” (CARMO, 2020, p. 27).

O referencial utilizado por Carmo (2020) foram os conceitos: liderança – processo de influência (FRANCO et al., 2007; LÜCK, 2012; OLIVEIRA; CARVALHO, 2018; OLIVEIRA; WALDHELM, 2016; ROSISTOLATO; PRADO; FERNÁNDEZ, 2015); liderança institucional – líder diretivo (BAMBURG; ANDREWS, 1990; BOSSERT; DWYER; ROWAN; LEE, 1982; HALLINGER, 2005; 2011; HALLINGER; MURPHY, 1985; LEITHWOOD; JANTZI, 2000; LEITHWOOD; MONTGOMERY, 1982, GOLANT et al., 2015); liderança transformacional – capacidade dos indivíduos (HALLINGER, 2005; HONIG; RAINEY, 2014; MARKS; PRINTY, 2003; SEBASTIAN; ALLENSWORTH; STEVENS, 2014; SILINS, 1994); liderança distribuída – interações sociais que emerge coletivamente (SPILLANE, 2005; 2012; 2015; DIAMOND; SPILLANE, 2016; CRAWFORD, 2012; SPILLANE; LEE, 2014; GORDON, 2010; KONRADT, 2014); liderança compartilhada (PEARCE; CONGER; LOCKE, 2008; PEARCE; MANZ, 2005); liderança como movimento de construção refletivo do ambiente e experiências vivenciadas (SCHEDLITZKI; EDWARDS, 2018); liderança distribuída como prática de reflexão (GÜNTHER, 2017); liderança intrínseca ao outro em sentido de responsabilidade moral - fenomenologia (CUNLIFFE, 2008; 2009); liderança escolar – relacionalidade, atividade moral e reflexividade (CUNLIFFE, 2009 apud em BAKHTIN; 2010, 2011); liderança em contexto do *sensemaking* – diálogos reflexivos (CUNLIFFE; 2001, 2009; CUNLIFFE; ERIKSEN, 2011; ERIKSEN; COOPER, 2018; LARSEN; MADSEN, 2016; SHOTTER; TSOUKAS, 2014); liderança da inteligência, carismática e transformacional (SCHEDLITZKI; EDWARDS, 2018; DIHN et al., 2014); liderança diretiva (OSHAGBEMI; GILL, 2004); liderança neocarismática (DIHN et al., 2014; CONGER; KANUNGO, 1987; PARRY; KEMPESTER, 2014); líder como gestores de rede (CUNLIFFE; ERIKSEN, 2011).

Os conceitos de liderança escolar na literatura internacional utilizados por Carmo (2020) foram: liderança escolar (ALONDERIENE; MAJAUSKAITE, 2016; LEITHWOOD, 1992, 1994; BUSH; GLOVER, 2014; BUSH, 2015); liderança instrucional – alinhamento de estratégias e missão escolar (HALLINGER; 2005, 2011; LEITHWOOD; 1992, 1994); liderança transformacional – mudanças nas práticas para aprendizagem (HALLINGER; 2005); liderança distribuída – interações sociais (DIAMOND; SPILLANE, 2016; SPILLANE, 2005, 2012; 2015).

Os conceitos de liderança escolar na literatura nacional, brasileira, utilizados por Carmo (2020) foram: liderança – papel do diretor (LÜCK, 2012); liderança instrucional – foco pedagógico – e liderança transformacional – foco na aprendizagem (OLIVEIRA;

CARVALHO, 2018; OLIVEIRA; WALDHELM, 2016); liderança como prática (GÜNTHER, 2017); liderança como um processo intersubjetivo, responsivo e reflexivo (CARMO, 2020, p. 61); liderança relacional – relação com o meio e os sujeitos (CUNLIFFE, 2009).

Carmo (2020) relatou que:

A liderança escolar tem sido considerada na literatura nacional, predominantemente, como um conjunto de comportamentos, traços e ações de uma pessoa, geralmente o diretor, que influencia pessoas a produzirem os resultados desejados na escola (CARMO, 2020, p. 55).

Outros conceitos paralelos ao tema foram apresentados por Carmo (2020): autorreflexividade e reflexividade crítica na liderança (ALVESSON; HARDY; HARLEY, 2008; CHIA, 1996; CUNLIFFE, 2001; 2002; 2003; HARDY; PHILLIPS; CLEGG, 2001; JOHNSON; DUBERLEY, 2003); participação (LÜCK, 2017); participação da comunidade escolar (DRABACH; MOUSQUER, 2009; LÜCK, 2017; VARGAS; JUNQUILHO, 2013; WERLE, 2003).

Além do conceito de *Sensemaking* dialógico – reconstrução de sentido (CUNLIFFE; SCARATTI, 2017).

[...] estar atento aos diálogos relacionalmente responsivos; engajar na reflexividade compartilhada; reconhecer e construir momentos de interrupção (são momentos que surgem a partir de abalos de práticas e que provocam novas significações sobre nossas situações e novas formas de relacionar-se e de responder às pessoas); explorar as tensões, as contradições e as fronteiras no diálogo (CARMO, 2020, p. 26).

*O Sensemaking* consiste no processo de construção de sentido (WEICK, 1995) – “é entendido como algo dinâmico e transitório, no qual os significados são realizados em um presente contínuo, cujas experiências passadas são projetadas sobre futuros possíveis” (CARMO, 2020, p. 94).

A metodologia utilizada foi a de pesquisa dialógica reflexiva (GORLI; NICOLINI; SCARATTI, 2015; HIBBERT; SILLINCE; DIEFENBACH; CUNLIFFE, 2014), sendo “participantes-pesquisadores” e os “pesquisadores-participantes” em uma escola da cidade de Cachoeira de Itapemirim por meio de observações, *shadowing* (CZARNIAWSKA, 2007; 2014) e entrevistas semiestruturadas com a diretora, uma pedagoga, duas professoras, uma coordenadora e uma mãe, todos representantes do conselho da escola, além de dois estudantes do 9º ano. Para análise dos dados foi utilizado a abordagem dialógica da poética social:

Prática de pesquisa que considera a linguagem do ponto de vista ontológico e o

*sensemaking* como algo dinâmico e incorporado. Isso nos leva a entender que os significados são criados no curso da comunicação das pessoas, sendo a linguagem algo indeterminado, criativo, metafórico e uma prática incorporada (CUNLIFFE, 2002; SHOTTER, 1996 apud CARMO, 2020, p. 27).

Os resultados obtidos por Carmo (2020) foram: a alternativa de operacionalização do processo de ressignificação da liderança, dando atenção às condições e às tensões que permeiam os relacionamentos e a coprodução de significados do fenômeno social; e o resgate da coletividade no conceito de moralidade pela via da polifonia e do dialogismo – caráter intersubjetivo e reflexivo da liderança para além da direção escolar, evitando possíveis enfoques individualistas na abordagem da liderança e revelando práticas de microliderança ao longo das interações entre os sujeitos.

No caso da escola, por exemplo, a mobilização das famílias ocorria de maneira mais intensa por esses canais, influenciando decisões importantes na SEME e na unidade de ensino, como na dinâmica da pré-escola e na substituição de uma professora temporária que não era bem avaliada pelos pais. Além disso, os debates sobre o uso do *Whatsapp* foram importantes inclusive para ressignificarmos a própria compreensão do que se trata esse fenômeno social, reconhecendo sua natureza contraditória, relacional e não linear.

Carmo (2020) concluiu, que “a relação entre docentes e estudantes é um caminho importante para vivenciarmos momentos de interrupção que nos ajudem a melhor compreender e ressignificar a prática da liderança escolar” (p. 191). Ou seja, refletindo para práticas de lideranças descentralizadas, deixando de ser o foco apenas na figura do diretor, mas que a comunidade escolar pode produzir lideranças em todos os segmentos que estão postos em sua realidade.

#### 4.3.2 Tese 02: Gestão e liderança escolar na pandemia: um estudo de caso em duas escolas públicas municipais do Maranhão

VIANA, Natália Pereira Lima. **Gestão e liderança escolar na pandemia**: um estudo de caso em duas escolas públicas municipais do maranhão. 216 f. Tese (Doutorado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Educação, Departamento de Educação, Pontifícia Universidade Católica (PUC - Rio), Rio de Janeiro - RJ, 2022.

A tese de doutorado intitulada “Gestão e liderança escolar na pandemia: um estudo de caso em duas escolas públicas municipais do Maranhão” composta por 216 páginas é de autoria de Natália Pereira Lima Viana, e foi defendida na Pontifícia Universidade Católica do Rio de

Janeiro (PUC-Rio) no programa de pós-graduação em Educação vinculada ao departamento de Educação do Centro de Teologia e Ciências Humanas. Teve como orientadora Profa. Dra. Cynthia Paes de Carvalho<sup>63</sup> e coorientadora a Profa. Dra. Karina Carrasqueira<sup>64</sup>, a banca foi composta pelas: Profa. Dra. Alicia Maria Catalano de Bonamino<sup>65</sup> (examinadora interna), Profa. Dra. Maria Luiza Canedo Queiroz da Silva<sup>66</sup> (examinadora interna), Profa. Dra. Ana Cristina Prado de Oliveira<sup>67</sup> (examinadora externa) e Profa. Dra. Luisa Gomes de Almeida Vilardi<sup>68</sup> aprovada em 2022. A tese pode ser encontrada no catálogo de teses e dissertações da CAPES. Suas palavras-chave são: Gestão escolar; Liderança escolar; Autonomia; Pandemia Covid-19.

O tema analisado por Viana (2022) foi a gestão escolar, com foco na atuação da liderança escolar. O objetivo foi “investigar as experiências de gestão de duas escolas públicas municipais de São José de Ribamar (MA) buscando compreender suas respostas aos desafios gerados – e/ou acentuados - pela pandemia do Covid-19 no que diz respeito à escolarização de seus alunos” (VIANA, 2020, p.24).

- (i) Compreender como a rede pública municipal de ensino de São José de Ribamar (RMSJR) se organizou para atender as escolas, especialmente a gestão escolar, durante o contexto pandêmico;
- (ii) (diretrizes e suporte);
- (iii) Identificar as principais ações/estratégias desenvolvidas pela liderança escolar e/ou corpo docente durante a suspensão das aulas presenciais;
- (iv) Analisar em que medida as percepções e ações da gestão de cada uma das duas escolas se relacionam com a autonomia e o desenvolvimento de diferentes tipos de liderança do diretor - e de sua equipe de gestão - em face de uma situação disruptiva (VIANA, 2022, pp. 24-25).

O problema de pesquisa consistiu em “como os gestores escolares têm mobilizado e organizado diferentes ações/estratégias para responder aos desafios gerados – e acentuados – pela pandemia do Covid-19?” (p. 24), além de outras indagações:

Quais são as principais estratégias realizadas pela gestão escolar e/ou equipe gestora no contexto de suspensão das aulas presenciais? O que influencia as ações desenvolvidas pela gestão escolar em contextos de imprevisibilidade? Há diretrizes, por parte das secretarias de educação, de apoio às ações dos diretores e dos docentes para o ensino e a aprendizagem? Se sim, quais são? Quais são os conhecimentos e recursos que a gestão escolar possui, ou deveria possuir, para que essas diretrizes

<sup>63</sup> Cynthia Paes de Carvalho - Professora Adjunto II da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Brasil.

<sup>64</sup> Karina Carrasqueira - Professora Substituta da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brasil.

<sup>65</sup> Alicia Maria Catalano de Bonamino - Professora Associada da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Brasil.

<sup>66</sup> Maria Luiza Canedo Queiroz da Silva - Professora Adjunta da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Brasil.

<sup>67</sup> Ana Cristina Prado de Oliveira - Professora Adjunta da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Brasil

<sup>68</sup> Luisa Gomes de Almeida Vilardi - Coordenadora da Fundação Getúlio Vargas, Brasil.

possibilitem ações efetivas? (VIANA, 2020, p.24).

As hipóteses de pesquisa foram:

Orientações e definições claras do papel do diretor por parte do órgão central auxiliam esses profissionais no desenvolvimento da sua liderança escolar com foco na qualidade e na equidade educacional mesmo em contextos disruptivos.

A segunda hipótese é a de que “em escolas com melhores níveis de proficiência, com diretores que acessaram o cargo por formas consideradas mais democráticas e com mais tempo de experiência na função, os atores possuem mais autonomia e menos dificuldade na reorganização das ações pedagógicas no período da pandemia (VIANA, 2022, p.26).

O referencial teórico sobre liderança utilizado por Viana (2022) está pautado nos conceitos: “liderança corresponde a um processo de gestão de pessoas e a gestão escolar, pressupõe o trabalho com outras dimensões, como exemplo, a gestão administrativa ou curricular, gestão de resultados etc.” (LÜCK, 2009; VIANA, 2022, p. 47); liderança transformacional, liderança compartilhada ou liderança distribuída (LEITHWOOD; JANTZI; STEINBACH, 1999; DIAMOND; SPILLANE, 2016); liderança, no contexto escolar, uma mobilização de atores e recursos para fins da qualidade do ensino (SOARES, 2004); liderança profissional (SAMMONS, 2008); liderança instrucional – voltada para o ensino e aprendizagem - e liderança transformacional – capacidade dos membros (LEITHWOOD; SUN, 2012; LEITHWOOD et al., 1999); outros termos para liderança e aprendizagem – liderança pedagógica, liderança curricular e liderança para o aprendizado (BUSH; GLOVER, 2014); liderança integrada – para além da liderança educacional e administrativa (MARKS; PRINTY, 2003); liderança compartilhada – engajamento - sinônimo de colegiada ou participativa (BUSH; GLOVER, 2014); liderança centrada (SPILLANE; COLEGAS, 2004; 2008); eficácia escolar no Brasil (ALVES; FRANCO, 2008); lideranças eficazes (LEITHWOOD; HARRIS; HOPKINS, 2020; LEITHWOOD; SUN, 2012); liderança responsiva (HARRIS, JONES; 2020); liderança do diretor (DAY et al., 2009; SAMMONS, 1999; PENA, 2013; COSTA E CASTANHEIRA, 2015); liderança como fator de mudança e clima/desenvolvimento das organizações escolares (BARROSO, 2005; LIMA, 2003); liderança e resultados dos alunos, (BUSH; GLOVER, 2014; DAY; GU; SAMMONS, 2016; DUSI, 2017; OLIVEIRA; PAES DE CARVALHO, 2018; SILVA, 2020); práticas de liderança (DIAMOND; SPILLANE, 2016; SPILLANE et al. 2004); liderança como autoridade moral exercida (ou não) pelo diretor (RITACCO REAL; AMORES FERNANDEZ, 2018), liderança como influência (BUSH; GLOVER, 2003).

Entre outros conceitos adjacentes ao tema estudado por Viana (2022), estão: qualidade

da educação escolar (SOARES, 2004; DOURADO; OLIVEIRA; SANTOS, 2007; ALVES; FRANCO, 2008); autonomia da escola – decretada e construída (BARROSO, 1996); gestão democrática - autogoverno democrático; estruturas e procedimentos democráticos e gestão e déficit de liderança (LIMA 2014); gestão escolar – fenômeno político (ÂNGELO SOUZA, 2006); diretor como interlocutor/líder da comunidade escolar e uma liderança política (SOUZA, 2006); diretor como dupla representatividade – do Estado e da comunidade (OLIVEIRA; GIORDANO, 2018); legitimidade da autoridade/dominação legítima (WEBER, 1999); “gestão e liderança representa uma discussão vazia, uma vez que não há líder que não exerça a gestão, e a gestão é, de fato, a forma explícita da liderança organizacional” (PENA, 2013, p. 19 apud VIANA, 2022, p. 46).

Viana (2022) apresenta as distinções sobre Gestão e Liderança descritas por Pena (2013), conforme o quadro 47 mostrado a seguir.

**Quadro 47 – Distinções sobre Gestão e Liderança**

<b>GESTÃO</b>	<b>LIDERANÇA</b>
Foco na complexidade da organização	Foco nas mudanças organizacionais
Perspectiva de curto prazo	Perspectiva de longo prazo
Meios	Finalidades
Corrigir	Acertar
Controlar, dirigir	Motivar, inspirar, envolver
Reforço, punição	Valores, atitudes, objetivos, responsabilidades

**Fonte: Pena, 2013 apud Viana, 2022, p. 47.**

A tese de Viana (2022) é classificada como um estudo exploratório e qualitativo que utilizou como método um estudo de caso de duas escolas públicas municipais de São José de Ribamar (MA), como instrumento de pesquisa realizou uma revisão de literatura nacional e internacional, bem como análise dos dados do Censo Escolar (2020), dos questionários contextuais do professor e do diretor da SAEB/Prova Brasil (2017 e 2019).

Os resultados da pesquisa de Viana (2022) apontam que nas escolas pesquisadas há uma considerável centralização das ações da secretaria com pouco espaço de orientação pedagógica para as escolas e diretores. Em um dos casos, a direção promoveu a colaboração dos professores, demonstrando uma liderança autônoma, distribuída e instrucional. No outro, indica uma escola dependente das orientações da secretaria com uma liderança focada nas questões mais administrativas. Concluiu que, se de um lado os diretores desenvolvem diferentes ações e mobilizam recursos diversos conforme sua experiência, formação e conhecimento, de outro, a

falta de formação e de apoio do órgão central se constitui em um dos maiores obstáculos para o desenvolvimento de sua autonomia e liderança.

#### 4.4 Levantamento de dados quantitativos

Após a leitura, fichamento e síntese analítica dos trabalhos, foram levantadas e tabuladas as incidências das palavras-chave, dos pesquisadores e das instituições de pesquisa.

##### 4.4.1 Palavras-chave

Foram encontradas 74 palavras-chave, em média quatro por trabalho. Dessas 74, algumas se repetiram e outras pertenciam a um mesmo agrupamento (sinônimo/sentido). Dessa forma, foi feita uma tabulação por agrupamento, chegando a 25 agrupamentos de palavras-chave, discriminados no quadro 48.

**Quadro 48: Quantidade de palavras-chave por agrupamento**

Palavras-chave	Quantidade	Agrupamentos	Total
Liderança	8	Liderança	18
Liderança compartilhada	1		
Liderança democrática	2		
Liderança docente	1		
Liderança e gestão democrática	1		
Liderança sustentável educativa	1		
Liderança escolar	3		
Liderança pública	1		
Educação	3	Educação	13
Educação básica	2		
Educação de professores em contexto	1		
Educação infantil	2		
Educação pública	2		
Ensino	1		
Ensino Fundamental	1		
Ensino público	1		
Gestão	3	Gestão	12
Gestão democrática	1		
Gestão democrática participativa	1		

Gestão escolar	7		
Participação	3	Participação	3
Escola	3	Escola	3
Políticas públicas	2	Leis	3
Legislação educacional	1		
Ambiente democrático	1	Ambiente	3
Ambiente escolar	1		
Clima organizacional	1		
Competências	1	Competências	2
Competências gerenciais	1		
Formação de diretores	1	Formação	2
Formação de gestores escolares	1		
Autonomia	2	Autonomia	2
Características	1	Características	1
Democracia	1	Democracia	1
Desenvolvimento organizacional	1	Desenvolvimento organizacional	1
Discricionariedade	1	Discricionariedade	1
Língua inglesa	1	Língua inglesa	1
Objetivos institucionais	1	Objetivos institucionais	1
Pandemia Covid-19	1	Pandemia Covid-19	1
Poéticas Social	1	Poéticas Social	1
Reflexividade	1	Reflexividade	1
Rotatividade	1	Rotatividade	1
<i>Sensemaking</i> Dialógico	1	<i>Sensemaking</i> Dialógico	1
Supervisão de práticas	1	Supervisão de práticas	1
Transformacional	1	Transformação	1

**Fonte: elaborado pelos autores.**

Conforme identificamos no quadro 48, os agrupamentos de palavras-chave que apareceram com maior intensidade são três: liderança (18); educação (13) e gestão (12). Com média<sup>69</sup> intensidade foram oito: participação (3); escola (3); leis (3); ambiente (3); competências (2); formação (2); e autonomia (2). Com baixa intensidade<sup>70</sup> foram 13: características (1); democracia (1); desenvolvimento organizacional (1); discricionariedade (1); língua inglesa (1); objetivos institucionais (1); pandemia covid-19 (1); poéticas sociais (1); reflexividade (1); rotatividade (1); *sensemaking* dialógico (1); supervisão de práticas (1) e transformação (1).

<sup>69</sup> Utilizamos como parâmetro de média intensidade aquelas palavras-chave/agrupamentos que apareceram duas ou mais vezes e que não estavam entre os três principais (mais intensos) agrupamentos.

<sup>70</sup> Utilizamos como parâmetro de baixa intensidade aquelas palavras-chave/agrupamento que apareceram uma única vez, ou seja, sem repetição.

Percentualmente, os três maiores agrupamentos correspondem por aproximadamente 58,10% do total de palavras-chave levantadas – liderança (24,32%), educação (17,56%) e gestão (16,21%). Já os oito agrupamentos de intensidade média, correspondem por aproximadamente 24,32% – participação (04,05%); escola (04,05%); leis (04,05%); ambiente (04,05%); competências (02,70%); formação (02,70%); e autonomia (02,70%). E as de baixa intensidade, correspondem por aproximadamente 17,56% do total – características (01,35%); democracia (01,35%); desenvolvimento organizacional (01,35%); discricionariedade (01,35%); língua inglesa (01,35%); objetivos institucionais (01,35%); pandemia covid-19 (01,35%); poéticas sociais (01,35%); reflexividade (01,35%); rotatividade (01,35%); *sensemaking* dialógico (01,35%); supervisão de práticas (01,35%) e transformação (01,35%).

#### 4.4.2 Instituições dos pesquisadores

Após leitura e fichamento dos 18 trabalhos, identificamos que há 24 autores, sem repetição. Apenas duas autoras apareceram em dois trabalhos (Juliane Bonez e Giovana Garcia Dassi Boeing).

Sobre as instituições de vínculo dos autores – no momento da publicação – encontramos 16 instituições, sendo 12 públicas e quatro particulares. As instituições que mais apareceram foram: FGV (4); UFFS (3); UECE (3); Prefeitura Municipal de Fortaleza (2) e UniEnsino (2). As demais 11 apareceram uma única vez. Ressaltamos que esse levantamento quantitativo é apenas informativo, pois, a presença ou intensidade das instituições em nada interfere no resultado qualitativo dos seus trabalhos. Segue quadro 49 expositivo.

**Quadro 49: Instituições de vínculo dos autores**

<b>Autores</b>	<b>Instituições</b>	<b>Quantidade</b>
Filipe Sobral Juliana Carvalho Juliana Mansur Marina Katurchi Exner	FGV	4
Almir Paulo dos Santos Juliane Bonez (2) Moises Marques Prsybyciem	UFFS	3
Eloísa Maia Vidal Sofia Lerche Vieira	UECE	2
Milene Kinlliane Silva de Oliveira	Prefeitura Municipal de Fortaleza	2

Polyana Nogueira Dias		
Diego da Silva Edí Marise Barni	UniEnsino	2
Maildes Fonseca da Silva	UFBA	1
Carla Galvão Farias	UFC	1
Lucas Poubel Timm do Carmo	Ufes	1
Maria Auxiliadora Lima dos Santos Oliveira	EST	1
Natalia Pereira Lima Viana	PUC (Rio de Janeiro)	1
Dário Xavier de Lima Júnior	UFPB	1
Luciano de Oliveira Neres	UFVJM	1
Constança Codeço Veloso	UNB	1
Giovana Garcia Dassi Boeing (2)	Unemat	1
Mônica Appezzato Pinazza	USP	1
Maria Socorro de Sousa	UVA	1

**Fonte: elaborado pelo autores.**

Com essas tabulações quantitativas, auxiliarão nas próximas seções, análise, na descrição e embasamento das conclusões.

## 5 METATEORIA, METAMÉTODO E META-ANÁLISE DOS RESULTADOS DOS TEXTOS ESTUDADOS

Nesta seção são apresentadas as análises do corpus, primeiramente das teorias que embasaram os textos estudados, em seguida são explicitadas as metodologias das pesquisas das quais esses textos se originaram, posteriormente suas perspectivas filosóficas, e subsequentemente os resultados.

### 5.1 Metateoria: análise das teorias sobre lideranças escolares presentes no corpus

Nesta subseção serão apresentados e analisados os referenciais teóricos que embasaram os trabalhos estudados sobre o conceito de lideranças escolares. Inicialmente, propomos o quadro 50, que explicita os conceitos fundantes dos textos, assim como sua autoria.

**Quadro 50: referenciais teóricos sobre lideranças escolares do corpus analisado**

Referências	Referencial teórico/Conceitos sobre lideranças escolares
<b>Artigo 01: Liderança de um contexto educacional em mudança (PINAZZA, 2018)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderança na educação (DAY, 2001; FULLAN, 1996; 2003; FULLAN; HARGREAVES, 2001; HARGREAVES, 1998; 2002);</li> <li>• Liderança na educação infantil, (FORMOSINHO, 2003; FORMOSINHO; OLIVEIRA-FORMOSINHO, 2007; NIVALA; HUJALA, 2002; RODD, 2006; WHALLEY, 2006; WHALLEY et al., 2008);</li> <li>• Liderança e gênero (FORMOSINHO, 2003; KARILA, 2002; NIVALA, 2002; PUROILO; SARVELA-PIKKARAINEN; MELNIK, 2002; RODD, 2006; ROSEMARY; PUROILO, 2002; SCRIVENS, 2002).</li> </ul>
<b>Artigo 02: Liderança democrática e gestão escolar: prática ou utopia? (BONEZ, 2019)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderança do gestor escolar (BEAL, 1962);</li> <li>• Líder como influência (HUNTER, 2004).</li> <li>• Desmistificação da ideia de líder nato (CAMPOS, 2015);</li> <li>• Liderança como comportamento (CORTELLA; MUSSAK, 2009);</li> <li>• Dissociação entre gestão e liderança escolar (LÜCK; 2011).</li> </ul>
<b>Artigo 03: Liderança e gestão democrática na educação pública brasileira (VIEIRA; VIDAL, 2019)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderança educacional (LEITHWOOD et al., 2006; WEINSTEIN, 2016; BENTO; OLIVEIRA, 2013; BOLIVAR; YÁÑEZ; MURILLO, 2013; UNESCO, 2014; LIMA; SÁ, 2017; BOLIVAR, 2017);</li> <li>• Liderança e a eficácia escolar (BROOKE; SOARES, 2008).</li> <li>• Eficácia escolar (PENA, 2013; ROMANO; OLIVEIRA, 2015);</li> <li>• Lideranças escolares (LÜCK, 2008; 2009; POLON, 2011; HONORATO, 2012).</li> <li>• Liderança, clima escolar e resultados (OLIVEIRA; WALDHEM, 2016);</li> <li>• Liderança do diretor e resultados (OLIVEIRA; CARVALHO, 2018);</li> <li>• Liderança e clima organizacional na gestão escolar (OLIVEIRA, 2018).</li> </ul>

<p><b>Artigo 04: As contribuições da gestão escolar: liderança democrática e seus desafios para um ensino de qualidade (SOUSA, 2019)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação escolar (LIBÂNEO, 2008);</li> <li>• Gestão de conflitos, sendo um de seus causadores a “liderança ineficaz” (ASSIS; STRAU, 2016);</li> <li>• Prática escolar e pensamento crítico (FREIRE, 1997);</li> <li>• Parceria família e escola para a melhoria do ensino-aprendizagem (CARNEIRO, CAMBIOM NETO; AGUIAR, 2016).</li> </ul>
<p><b>Artigo 05: Explorando a liderança compartilhada em organizações públicas: evidências da arena educacional (CARVALHO; SOBRAL; MANSUR, 2020)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderança no setor público (MEIER; O'TOOLE, 2011; JESPER; VILLADSEN, 2010; PARK; RAINEY, 2008; GETHA-TAYLOR et al., 2011; VAN SLYKE; ALEXANDER, 2006; VAN WART, 2013; VOGEL; MASAL, 2015);</li> <li>• Liderança como processo de influência (LACERENZA; SALAS, 2017; OSPINA, 2017; PEARCE; CONGER, 2002);</li> <li>• Liderança independente e integrada (KOCOLOWSKI, 2010; LACERENZA; SALAS, 2017; PEARCE, 2004);</li> <li>• Liderança descentralizada (HUXHAM; VANGEN, 2005; JESPER; VILLADSEN, 2010);</li> <li>• Liderança colaborativa e participativa (GETHA-TAYLOR et al., 2011);</li> <li>• Liderança colaborativa e compartilhada (CURRIE; LOCKETT, 2011; CURRIE; KOTEYKO; NERLICH, 2009; OSPINA, 2017; WHITE; CURRIE; LOCKETT, 2016);</li> <li>• Liderança transformacional na esfera pública (WRIGHT; PANDEY, 2010; WRIGHT; PANDEY; DONALD, 2012);</li> <li>• Liderança coletiva, democrática e pluralista (GETHA-TAYLOR et al., 2011);</li> <li>• Liderança compartilhada no alcance dos objetivos públicos (CURRIE et al., 2011; DENIS et al., 2012; VAN WART, 2011);</li> <li>• Liderança compartilhada – liderança distribuída, horizontal ou plural – processo coletivista formal ou informal (VAN WART, 2013; WHITE et al., 2016; YAMMARINO; SALAS; SERBAN; SHIRREFFS; SHUFFLER, 2012);</li> <li>• Liderança horizontal (KOCOLOWSKI, 2010; VAN WART, 2013);</li> <li>• Liderança compartilhada em indicadores de desempenho (LACERENZA; SALAS, 2017; FITZGERALD; FERLIE; MCGIVERN; BUCHANAN; 2013);</li> <li>• Liderança compartilhada (PEARCE, 2004; PEARCE; MANZ, 2005);</li> <li>• Clima positivo, colaborativo e de confiança - necessários para o surgimento de uma liderança compartilhada (CURRIE et al., 2009; FLETCHER; KAUFER, 2003; BRYANT, 2003; VRIES, 1999).</li> <li>• Liderança compartilhada como uma prática de gestão mais consistente (AMESTOY et al., 2014; DALL'AGNOL et. al., 2013; BRAUN; FAGUNDES, 2017).</li> <li>• Líder individual (SOBRAL; FURTADO, 2019; YUKL, 2002);</li> <li>• Líder incompleto (D'INNOCENZO; MATHIEU; KUKENBERGER, 2016; KOCOLOWSKI, 2010);</li> <li>• Líderes como influenciador e propulsor de mudança (KOTTER, 1990).</li> </ul>

<p><b>Artigo 06: Desafios na gestão escolar: liderança em discussão (SANTOS; PRSYBYCIEM, 2020)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão democrática e participativa e de liderança escolar (LIBÂNEO, 2001; OLIVEIRA, 2013; LÜCK, 2011; 2013);</li> <li>• Líderes como interação na escola (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012; LIBÂNEO, 2001);</li> <li>• Resolução de problemas pelo líder (MELLO, 1959);</li> <li>• Líder como relação de influência (HUNTER, 2004),</li> <li>• Líder escolar mobilizador e influenciador (LÜCK, 2013; LIMA, 2014);</li> <li>• Liderança administrativa escolar (HONORATO, 2018),</li> <li>• Liderança coletiva como processo social (HONORATO, 2018)</li> <li>• Liderança cooperativista (KOUZES; POSNER, 2013);</li> </ul>
<p><b>Artigo 07: O papel da gestão escolar como liderança democrática escolar (DIAS; OLIVEIRA, 2020)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diretor escolar como articulador e motivador (TEIXEIRA, 2003);</li> <li>• Diretor como líder e não burocrata (SANTOS, 2002);</li> <li>• Líder como agente de resolução de problemas em grupo (LÜCK, 2002);</li> <li>• Líder como exemplo que cativa um grupo (BENNIS, 1996);</li> </ul>
<p><b>Artigo 08: Conceito de gestão e de liderança aplicados ao cotidiano escolar (BOEING, 2022a)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderança escolar consensual (MERINO; MELERO, 2017);</li> <li>• Liderança fortalecida (WEINSTEIN; HÉRNANDEZ; CUÉLLAR; FLESSA, 2014);</li> <li>• Liderança pedagógica (BOLÍVAR, 2011);</li> <li>• Tipos de lideranças escolares: cooperação; bem-estar; centrado em programas e administrativo (LEITHWOOD; BEGLEY; COUSINS, apud TORRECILLA, 2006).</li> </ul>
<p><b>Artigo 09: Importância da educação na realidade brasileira: como promover uma liderança democrática nas escolas? (BARNI; SILVA, 2022)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderança transformacional, liderança compartilhada, coliderança; liderança educativa e liderança integrada (LÜCK, 2009);</li> <li>• Liderança firme (CASTRO, 1995);</li> <li>• Liderança como influência na gestão escolar (LÜCK, 2009);</li> <li>• Liderança efetiva (LÜCK, 2009).</li> </ul>
<p><b>Artigo 10: Construção da liderança democrática e lacunas formativas: uma questão para além da educação (BOEING, 2022b)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderança dos diretores (WEINSTEIN; MUÑOZ, 2014);</li> <li>• Influência do estilo de liderança na aprendizagem dos alunos (LEITHWOOD et al., 2004).</li> </ul>

<p><b>Dissertação 01: 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 (OLIVEIRA, 2018)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderança empresarial/gerencialista (OLIVEIRA, 2018);</li> <li>• Liderança como processo de influência (HUNTER, 2006);</li> <li>• Liderança do gestor escolar OLIVEIRA, 2018);</li> <li>• Líder como servidor (HUNTER, 2006);</li> <li>• Liderança positiva/eficaz (GUIMARÃES, 2012);</li> <li>• Liderança situacional (ROBBINS; JUDCE; SOBRAL, 2010);</li> <li>• Diretor como líder escolar (LÜCK, 2009);</li> <li>• Líder como influência (FABOSSI, 2012);</li> <li>• Liderança transformacional (CELESTINO, 2016; K. SARAH, 2018; NATSUME, 2017);</li> <li>• Liderança cooperativa e valorativa (CZÉKUS, 2018);</li> <li>• Dimensões da liderança transformacional (DUEÑAS, 2017).</li> </ul>
<p><b>Dissertação 02: Liderança docente na sala de aula de Língua Inglesa da rede pública do Distrito Federal: teoria e realidade VELLOSO (2019)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderança (ANTUNES; SILVA, 2015);</li> <li>• Liderança docente (BERRY, 2010; ZEPEDA et al., 2003; ZANOTTO (2015);</li> <li>• Professores líderes (KILLION; HARRISON, 2006; LIEBERMAN; MILLER, 2005);</li> <li>• Liderar como influência (CHIAVENATO, 2004; JACKSON; MARRIOT, 2012);</li> <li>• Liderança carismática (MURPHY; ENSHER, 2008);</li> <li>• Liderança transacional (SMITH; MONTAGNO; KUZMENKO, 2004);</li> <li>• Liderança transformacional (SASHKIN; SASHKIN, 2003);</li> <li>• Estilo de liderança autêntico (AVOLIO; GARDNER, 2005);</li> <li>• Liderança servidor (VAN DIERENDONCK, 2011);</li> <li>• Liderança responsável (WALDMAN, 2008);</li> <li>• Aprendizagem e liderança como conexão (LAMBERT, 2003).</li> </ul>
<p><b>Dissertação 03: Competências gerenciais do gestor escolar municipal: histórias, trajetórias e ações de sustentabilidade na perspectiva da liderança educativa (LIMA JÚNIOR, 2021)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderança educativa (BRITO, 2019);</li> <li>• Liderança efetiva (TRIGO; COSTA, 2008; NÓVOA, 1991);</li> <li>• Liderança transformacional (ADRIANO, 2015);</li> <li>• Líder sustentável (VOLTONILINI, 2015; DE SOUZA SANT'ANA; NELSON; OLIVEIRA, 2011);</li> </ul>
<p><b>Dissertação 04: A liderança democrática mediando o processo gestor em uma escola de ensino fundamental na periferia de Salvador: o caso da Escola AMAI PRO (SILVA, 2020)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipos de liderança: autocrática – centralizador; liberal – não existe líder; democrática – líder apenas para condução e orientação (CHIAVENATO, 2004);</li> <li>• Liderança democrática (SILVA, 2003).</li> </ul>

<p><b>Dissertação 05:</b>  <b>Análise da influência do estilo de liderança na gestão escolar quanto à consolidação dos objetivos institucionais: estudo de caso na escola Dr. Manoel Esteves Otoni, Carlos Chagas-MG (NERES, 2021)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderança como competência do diretor (LÜCK, 2009);</li> <li>• Liderança escolar como mudança organizacional (LEITHWOOD, 2009);</li> <li>• Líder empático e admirado (BERGAMINI, 2008);</li> <li>• Liderança situacional (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010);</li> <li>• Liderança diretiva (ROBERT HOUSE apud ROBBINS JUDGE; SOBRAL, 2010);</li> <li>• Liderança transformacional (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010);</li> <li>• Liderança transacional (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010);</li> <li>• Liderança carismática e transformacional como sinônimas (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010 2010);</li> <li>• Liderança integrada/holística (LÜCK, 2014);</li> <li>• Liderança educacional (LIBÂNEO, 2008; LÜCK, 2014).</li> <li>• <i>Leadership Practices Inventory</i> (LPI) (KOUZES; POSNER, 1997).</li> <li>• Liderança contingências (FRED FIEDLER, 1967).</li> <li>• Estilos de liderança: visionário, conselheiro, relacional, democrático, pressionador e dirigista (GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2002);</li> <li>• Líder solo e líder de equipe (BELBIN, 1993).</li> </ul>
<p><b>Dissertação 06: A construção contextual das lideranças escolares: um estudo sobre a Educação Infantil paulistana (EXNER, 2021)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderança escolar para aprendizagem dos alunos (OLIVEIRA; CARVALHO, 2018; LÜCK, 2009; 2014; ABRUCIO, 2010; FULLAN, 2014; SAMMONS; BAKKUM, 2011; LEITHWOOD, 2009; BROOKE; SOARES, 2008; TEDDLIE; KIRBY; STRINGFIELD, 1989);</li> <li>• Liderança escolar na educação infantil (MUJIS et al., 2004; HUJALA, 2013; KIVUNJA, 2015; SIRAJ-BLATCHFORD et al., 2002; SYLVA et al., 2004);</li> <li>• Liderança pedagógica e qualificada na educação infantil (HUJALA, 2013; PALAIOLOGOU; MALE, 2018; TAGGART et al., 2000);</li> <li>• Liderança pedagógica em compartilhamento de tarefas (HUJALA, 2013; PALAIOLOGOU; MALE, 2018; TAGGART et al., 2000);</li> <li>• Liderança com foco pedagógico (TEDDLIE; KIRBY; STRINGFIELD, 1989; SAMMONS; BAKKUM, 2011; ABRUCIO, 2010; FRANCO et al., 2007);</li> <li>• Liderança escolar em sentido político (CARROLL-MEEHAN, 2019; RODD, 2013; MUJIS et al., 2004; KIVUNJA, 2015);</li> <li>• Liderança qualificada (ABRUCIO, 2010);</li> <li>• Liderança transformacional e transacional (CREWS; WEAKLEY, 1995);</li> <li>• Liderança instrucional (ROBINSON; LLOYD; ROWE, 2008);</li> <li>• Liderança escolar orientada pelas avaliações externas (ABRUCIO, 2010; SAMMONS; BAKKUM, 2011; HALLINGER, 2005);</li> <li>• Liderança escolar profissional colaborativa (FULLAN, 2014);</li> <li>• Liderança democrática (SOARES; TEIXEIRA, 2006);</li> <li>• Liderança escolar qualificada (SAMMONS; BAKKUM, 2011);</li> <li>• Liderança resiliente (SAMMONS; BAKKUM, 2011; REYNOLDS; TEDDLIE, 2000; LÜCK, 2011; BONAMINO et al., 2016; CREWS; WEAKLEY, 1995; MACHADO, 2000; NORMORE, 2004; MCNEIL; PRATER; BUSCH, 2009);</li> <li>• Liderança distribuída (SPILLANE, 2006; QUEUPIL; MONTECINOS, 2020; GOIS, 2020);</li> <li>• Liderança construída (MALE; NICHOLSON, 2016).</li> <li>• Diretor escolar como líder burocrata de médio escalão (RODD, 2006; LEVINE; LEZOTTE, 1990; RUIZ, 2014);</li> <li>• Líder estratégico (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992; CURRIE; PROCTER, 2005).</li> </ul>

<p style="text-align: center;"><b>Tese 01: A coprodução de práticas de liderança em uma escola pública de ensino fundamental pela via do sensemaking dialógico (CARMO, 2020)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lideranças (FRANCO et al., 2007; LÜCK, 2012; OLIVEIRA; CARVALHO, 2018; OLIVEIRA; WALDHELM, 2016; ROSISTOLATO; PRADO; FERNÁNDEZ, 2015);</li> <li>• Liderança institucional (BAMBURG; ANDREWS, 1990; BOSSERT; DWYER; ROWAN; LEE, 1982; HALLINGER, 2005, 2011; HALLINGER; MURPHY, 1985; LEITHWOOD; JANTZI, 2000; LEITHWOOD; MONTGOMERY, 1982, GOLANT et al., 2015);</li> <li>• Liderança transformacional (HALLINGER, 2005; HONIG; RAINEY, 2014; MARKS; PRINTY, 2003; SEBASTIAN; ALLENSWORTH; STEVENS, 2014; SILINS, 1994);</li> <li>• Liderança distribuída (SPILLANE, 2005, 2012, 2015; DIAMOND; SPILLANE, 2016; CRAWFORD, 2012; SPILLANE; LEE, 2014; (GORDON, 2010; KONRADT, 2014);</li> <li>• Liderança compartilhada (PEARCE; CONGER; LOCKE, 2008; PEARCE; MANZ, 2005);</li> <li>• Liderança para a mudança (SCHEDLITZKI; EDWARDS, 2018);</li> <li>• Liderança distribuída como prática de reflexão (GÜNTHER, 2017);</li> <li>• Liderança intrínseca - fenomenologia (CUNLIFFE, 2008, 2009);</li> <li>• Liderança em contexto do <i>sensemaking</i> – diálogos reflexivos (CUNLIFFE; 2001; 2009; CUNLIFFE; ERIKSSEN, 2011; ERIKSSEN; COOPER, 2018; LARSEN; MADSEN, 2016; SHOTTER; TSOUKAS, 2014);</li> <li>• Liderança carismática e transformacional (SCHEDLITZKI; EDWARDS, 2018; DIHN et al., 2014);</li> <li>• Liderança diretiva (OSHAGBEMI; GILL, 2004);</li> <li>• Liderança neo-carismática (DIHN et al., 2014; CONGER; KANUNGO, 1987; PARRY; KEMPESTER, 2014);</li> <li>• Líder como gestores de rede (CUNLIFFE; ERIKSSEN, 2011).</li> <li>• Liderança escolar (ALONDERIENE; MAJAUSKAITE, 2016; LEITHWOOD, 1992; 1994; BUSH; GLOVER, 2014; BUSH, 2015);</li> <li>• Liderança instrucional (HALLINGER; 2005, 2011; LEITHWOOD; 1992, 1994);</li> <li>• Liderança transformacional (HALLINGER; 2005);</li> <li>• Liderança distribuída (DIAMOND; SPILLANE, 2016; SPILLANE, 2005, 2012, 2015).</li> <li>• Liderança como papel do diretor (LÜCK, 2012);</li> <li>• Liderança instrucional e liderança transformacional (OLIVEIRA; CARVALHO, 2018; OLIVEIRA; WALDHELM, 2016); liderança como prática (GÜNTHER, 2017);</li> <li>• Liderança como um processo intersubjetivo, responsivo e reflexivo (CARMO, 2020, p. 61);</li> <li>• Liderança relacional (CUNLIFFE, 2009).</li> </ul>
--	---

<p><b>Tese 02: Gestão e liderança escolar na pandemia: um estudo de caso em duas escolas públicas municipais do Maranhão (VIANA, 2022)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderança transformacional, liderança compartilhada ou liderança distribuída (LEITHWOOD; JANTZI; STEINBACH, 1999; DIAMOND; SPILLANE, 2016);</li> <li>• Liderança em sentido da mobilização em prol do ensino (SOARES, 2004);</li> <li>• Liderança profissional (SAMMONS, 2008);</li> <li>• Liderança instrucional – voltada para o ensino e aprendizagem - e liderança transformacional – capacidade dos membros (LEITHWOOD; SUN, 2012; LEITHWOOD et al., 1999);</li> <li>• Liderança pedagógica, liderança curricular e liderança para o aprendizado (BUSH; GLOVER, 2014);</li> <li>• Liderança integrada (MARKS; PRINTY, 2003);</li> <li>• Liderança compartilhada (BUSH; GLOVER, 2014);</li> <li>• Liderança centrada (SPILLANE; COLEGAS, 2004; 2008);</li> <li>• Lideranças eficazes (LEITHWOOD; HARRIS; HOPKINS, 2020; LEITHWOOD; SUN, 2012);</li> <li>• Liderança responsiva (HARRIS; JONES, 2020);</li> <li>• Liderança do diretor (DAY et al., 2009; SAMMONS, 1999; PENA, 2013; COSTA; CASTANHEIRA, 2015);</li> <li>• Liderança como fator de mudança (BARROSO, 2005; LIMA, 2003);</li> <li>• Liderança e resultados dos alunos (BUSH; GLOVER, 2014; DAY; GU; SAMMONS, 2016; DUSI, 2017; OLIVEIRA; PAES DE CARVALHO, 2018; SILVA, 2020);</li> <li>• Práticas de liderança (DIAMOND; SPILLANE, 2016; SPILLANE et al., 2004);</li> <li>• Liderança como autoridade moral (RITACCO REAL; AMORES FERNANDEZ, 2018);</li> <li>• Liderança como influência (BUSH; GLOVER, 2003).</li> </ul>
--	---

**Fonte: elaborados pelos autores.**

Ao levantar os conceitos sobre lideranças escolares presentes no corpus analisado, verificamos que há muitas vertentes de nomenclatura para designar ações de liderança. Além disso, inferimos que há resquícios do conceito de liderança de origem empresarial, bem como, grande referência aos autores e à literatura internacional. Sobre os conceitos de lideranças pedagógica, transformacional e democrática, elas estão presentes na maioria dos trabalhos, seja, com a mesma nomenclatura ou significados semelhantes.

## **5.2 Metamétodo: metodologias utilizadas no corpus**

Nesta subseção apresentamos uma análise cruzada das metodologias, métodos e procedimentos utilizados em cada trabalho, a fim de demonstrar as maiores incidências, bem como a redação e análise dos dados. Em seguida, os trabalhos foram classificados quanto a suas perspectivas filosóficas, para isso, amparados em Creswell e Creswell (2021).

Para a discriminação dos tipos de metodologias, métodos e procedimentos, utilizamos como referência Creswell e Creswell (2021). Eles apresentam três tipos de abordagens metodológicas: qualitativa (indutiva), que busca a exploração e o entendimento do significado atribuído por indivíduos ou grupos a um problema social ou humano; quantitativa (dedutiva), que procura testar teorias objetivas examinando a relação entre variáveis; e mista (quali-quant), que envolve a coleta de dados quantitativos e qualitativos, integrando os dois tipos de dados e utilizando diferentes desenhos que refletem pressupostos filosóficos e estruturas teóricas.

Quanto aos métodos de pesquisa, também chamados de desenhos de pesquisa, Creswell e Creswell (2021) apresentam alguns exemplos. Para as **pesquisas quantitativas**, temos as pesquisas de levantamento, que consistem na descrição quantitativa ou numérica de tendências, atitudes ou opiniões de uma população por meio do estudo de uma amostra representativa, e as pesquisas experimentais, que buscam determinar se um tratamento específico influencia um resultado.

Para as **pesquisas qualitativas**, são citadas as pesquisas narrativas, nas quais o pesquisador estuda as vidas dos indivíduos e solicita que um ou mais deles compartilhem histórias sobre suas experiências; as pesquisas fenomenológicas, em que o pesquisador descreve as experiências vividas pelos indivíduos em relação a um fenômeno, com base nos relatos dos participantes; as pesquisas de teoria fundamentada, em que o pesquisador desenvolve uma teoria geral e abstrata de um processo, ação ou interação com base nos pontos de vista dos participantes; as pesquisas etnográficas, em que o pesquisador estuda os padrões de comportamento, linguagem e ações compartilhados por um grupo cultural em um cenário natural durante um longo período de tempo; e as pesquisas de estudo de caso, em que o pesquisador realiza uma análise detalhada de um caso específico, como um projeto, evento, atividade ou um ou mais indivíduos.

No que diz respeito às **pesquisas mistas** (quali-quant), são mencionadas as pesquisas convergentes, nas quais os dados quantitativos e qualitativos são combinados para oferecer uma análise abrangente do problema de pesquisa; as pesquisas sequenciais explanatórias, em que o pesquisador realiza primeiro a pesquisa quantitativa, analisa os resultados e, em seguida, utiliza esses resultados para uma explicação mais detalhada por meio da pesquisa qualitativa; e as pesquisas sequenciais exploratórias, nas quais o pesquisador inicia com uma fase de pesquisa qualitativa para explorar os pontos de vista dos participantes.

No que diz respeito aos procedimentos de pesquisa, existem diversos, incluindo os procedimentos de coleta, análise e interpretação de dados.

Utilizando as perspectivas metodológicas de Creswell e Creswell (2021), foi desenvolvido o quadro 51 para auxiliar na exposição das abordagens, métodos e procedimentos utilizados no corpus. Para isso, buscando a acuidade analítica, essa organização buscou primeiramente identificar se os trabalhos davam essa informação, ou seja, como se auto explicitavam metodologicamente. Os trabalhos que não apresentaram expressamente suas metodologias, foram identificados pelos autores para completar o quadro relativo ao metamétodo. Na maioria das pesquisas, foi adotada uma abordagem qualitativa e exploratória, com procedimentos e instrumentos que se coadunam a ela.

**Quadro 51: metodologias, métodos e procedimentos do corpus analisado**

<b>Trabalhos</b>	<b>Abordagem metodológica</b>	<b>Método(s)</b>	<b>Procedimentos</b>
<b>Artigo 01: Liderança de um contexto educacional em mudança (PINAZZA, 2018)</b>	Qualitativa	Exploratória - Investigação-ação entre a equipe de pesquisa Contextos Integrados de Educação Infantil, da Faculdade de Educação da USP e a equipe de um CEI da cidade de São Paulo, Brasil, num trabalho colaborativo de formação em contexto e de transformação ecológica de práticas educativas.	Entrevistas individuais semiestruturadas sobre “liderança formal” (realizadas com a diretora, a coordenadora, 13 professoras da escola e três supervisoras escolares). Agrupamento das falas com base nos procedimentos de análise de conteúdo.
<b>Artigo 02: Liderança democrática e gestão escolar: prática ou utopia? (BONEZ, 2019)</b>	Qualitativa	Exploratória	Entrevistas semiestruturadas com representantes da comunidade escolar (gestores, professores e pais) de três escolas do município de Erechim-SC, abordando sobre as práticas democráticas do diretor com foco na gestão e liderança.
<b>Artigo 03: Liderança e gestão democrática na educação pública brasileira (VIEIRA; VIDAL, 2019)</b>	Qualitativa	Exploratória	Pesquisa bibliográfica
<b>Artigo 04: As contribuições da gestão escolar: liderança democrática e seus</b>	Qualitativa	Exploratória e descritiva	Entrevista estruturada – com oito perguntas abertas e fechadas com tema profissão, expectativas, problemáticas e desafios,

<b>desafios para um ensino de qualidade (SOUSA, 2019)</b>			com nove coordenadores pedagógicos – com experiência em gestão, da rede municipal de Sobral (CE) da educação infantil, ensino fundamental e médio, além de um questionário sociodemográfico.
<b>Artigo 05: Explorando a liderança compartilhada em organizações públicas: evidências da arena educacional (CARVALHO; SOBRAL; MANSUR, 2020)</b>	Quantitativa	Análise probabilística	Questionário com 1004 participantes (professores, diretores, vice-diretores e coordenadores pedagógicos) 96 escolas da rede pública do município do Rio de Janeiro-RJ – análise probabilística
<b>Artigo 06: Desafios na gestão escolar: liderança em discussão (SANTOS; PRSYBYCIEM, 2020)</b>	Qualitativa	Exploratória	Entrevista semiestruturada e análise documental do Projetos Político Pedagógicos e Regimentos de três escolas do Município de Erechim/RS. Foram entrevistados o gestor de cada escola, três professores (um de cada escola) e três pais (um de cada escola).
<b>Artigo 07: O papel da gestão escolar como liderança democrática escolar (DIAS; OLIVEIRA, 2020)</b>	Qualitativa	Exploratória	Pesquisa bibliográfica
<b>Artigo 08: Conceito de gestão e de liderança aplicados ao cotidiano escolar (BOEING, 2022a)</b>	Qualitativa	Exploratória	Pesquisa bibliográfica
<b>Artigo 09: Importância da educação na realidade brasileira: como promover uma liderança democrática nas escolas? (BARNI; SILVA, 2022)</b>	Qualitativa	Exploratória	Pesquisa narrativa, com base em bases de dados científicas, livros e manuscritos da área.

<p><b>Artigo 10: Construção da liderança democrática e lacunas formativas: uma questão para além da educação (BOEING, 2022b)</b></p>	Qualitativa	Exploratória	Pesquisa bibliográfica
<p><b>Dissertação 01: 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 (OLIVEIRA, 2018)</b></p>	Qualitativa	Exploratória	Pesquisa bibliográfica
<p><b>Dissertação 02: Liderança docente na sala de aula de Língua Inglesa da rede pública do Distrito Federal: teoria e realidade VELLOSO (2019)</b></p>	Qualitativa	Exploratória (Estudo de caso)	Pesquisa bibliográfica, observação direta e entrevista livre (narrativa).
<p><b>Dissertação 03: Competências gerenciais do gestor escolar municipal: histórias, trajetórias e ações de sustentabilidade na perspectiva da liderança educativa (LIMA JÚNIOR, 2021)</b></p>	Qualitativa	Exploratória - estudo de campo interpretativista, baseado no método da história oral temática (CAPPELLE; BORGES; MIRANDA, 2010; FREITAS, 2002).	Entrevistas narrativas (JOVCHELOVITCH; BAUER (2017) aplicada à onze gestores escolares de escolas municipais de João Pessoa/PB – usando um roteiro. Os achados foram tratados e analisados a partir da análise narrativa (ALVES, BLIKSTEIN, 2006).
<p><b>Dissertação 04: A liderança democrática mediando o processo gestor em uma escola de ensino fundamental na periferia de Salvador: o caso da Escola AMAI PRO (SILVA, 2020)</b></p>	Quali-quanti:	Exploratória e descritiva - Etnometodologia - preocupação com a compreensão – (MACEDO, 2006).	Conversações/entrevistas (formais, informais e/ou semiestruturadas por meio de grupo focal) e questionários a uma amostra intencional - uma diretora, duas vice-diretoras, 10 alunos, 10 pais, oito professoras, cinco funcionários, um representante da SMEC em um estudo de caso descritivo da Escola AMAI PRO.

<p><b>Dissertação 05:</b> Análise da influência do estilo de liderança na gestão escolar quanto à consolidação dos objetivos institucionais: estudo de caso na escola Dr. Manoel Esteves Otoni, Carlos Chagas-MG (NERES, 2021)</p>	Qualitativa	Descritiva utilizando revisão da literatura e um estudo de caso	Questionário aplicado na Escola Municipal Dr. Manoel Esteves Otoni, situada na cidade de Carlos Chagas-MG, elaborando categorias de análise.
<p><b>Dissertação 06:</b> A construção contextual das lideranças escolares: um estudo sobre a Educação Infantil paulistana (EXNER, 2021)</p>	Qualitativa	Exploratória e descritiva - Revisão teórica e estudo de caso múltiplo e comparado (EISENHARDT, 1989; YIN, 2008)	Entrevista semiestruturada com diretoras(es), assistentes de diretora, coordenadoras(es) pedagógicas(os) e professoras de cinco Escolas Municipais de Educação Infantil (EMEI) do município de São Paulo. A análise compreendeu a transcrição e codificação dos achados por meio do software MAXQDA
<p><b>Tese 01:</b> A coprodução de práticas de liderança em uma escola pública de ensino fundamental pela via do sensemaking dialógico (CARMO, 2020)</p>	Qualitativa	Exploratória - estudo de caso, pautado em uma pesquisa dialógica reflexiva (GORLI; NICOLINI; SCARATTI, 2015; HIBBERT; SILLINCE; DIEFENBACH; CUNLIFFE, 2014), sendo “participantes-pesquisadores” e os “pesquisadores-participantes”	Observações, <i>shadowing</i> (CZARNIAWSKA, 2007, 2014) e entrevistas semiestruturadas com a diretora, uma pedagoga, duas professoras, uma coordenadora e uma mãe, todos representantes do Conselho da Escola, além de dois estudantes do 9º ano em uma escola da cidade de Cachoeira de Itapemirim.
<p><b>Tese 02:</b> Gestão e liderança escolar na pandemia: um estudo de caso em duas escolas públicas municipais do Maranhão (VIANA, 2022)</p>	Qualitativa	Exploratória, pautada em um estudo de caso de duas escolas públicas municipais de São José de Ribamar (MA),	Revisão de literatura nacional e internacional, bem como análise dos dados do Censo Escolar (2020), dos questionários contextuais do professor e do diretor da SAEB/Prova Brasil (2017 e 2019).

Fonte: elaborado pelos autores.

Dos 18 trabalhos analisados, 16 (88,88%) utilizaram a metodologia qualitativa, um (5,55%) utilizou a metodologia mista, quali-quantitativa e um (5,55%) utilizou a metodologia quantitativa.

Em relação ao método, alguns trabalhos não descreveram explicitamente os métodos utilizados em suas seções de metodologia, e, portanto, a classificação foi feita pelo pesquisador com base na interpretação desses textos. No entanto, é possível observar que, em consonância com a abordagem qualitativa predominante, o método de pesquisa mais comumente empregado foi o exploratório.

No que diz respeito aos procedimentos, os trabalhos utilizaram um ou mais procedimentos, sendo os mais frequentes a entrevista semiestruturada, questionários e pesquisa bibliográfica. Em seguida, em menor frequência, foram mencionados a entrevista estruturada, observação direta, entrevista livre e análise narrativa. Outros procedimentos de baixa incidência incluíram conversações/grupos focais, análise documental, análise probabilística/quantitativa e a técnica de *shadowing*.

Com base nesse levantamento, podemos analisar que a maioria dos trabalhos desse corpus apresentou uma tendência metodológica para o desenvolvimento de pesquisas sobre lideranças escolares, com abordagem qualitativa, método exploratório e utilização de procedimentos empíricos como entrevistas semiestruturadas, questionários e revisão/pesquisa bibliográfica.

A seguir tentamos identificar as perspectivas filosóficas de cada um dos textos estudados. Para isso, nos embasamos em Creswell e Creswell (2021) que entendem como perspectiva filosófica “uma orientação filosófica em relação ao mundo e à natureza da pesquisa na qual os pesquisadores incluem em seus estudos” (Ibidem, p.5). Para classificarmos os trabalhos estudados, utilizamos as quatro perspectivas filosóficas discutidas por Creswell; Creswell (2021): Pós-positivista, Construtivista, Transformativa e Pragmática, conforme quadro 52.

**Quadro 52: Perspectivas filosóficas**

Perspectiva filosófica	Precusores	Características
<b>PÓS-POSITIVISTA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Século XVIII: Newton e Locke.</li> <li>• Século XIX: Comte, Mill e Durkheim.</li> <li>• Contemporâneos: Phillips e Burbules.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Determinista</i>: as causas determinam os efeitos ou os resultados.</li> <li>• <i>Reducionista</i>: reduz ideias a um conjunto pequeno e distinto a ser testado.</li> <li>• <i>Observação e mensuração empírica</i>: estudo do mundo “lá fora” do comportamento dos indivíduos.</li> <li>• <i>Verificação de teorias</i>: leis e teorias que orientam o mundo.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Conhecimento conjectural</i>: verdade absoluta nunca será encontrada, apenas haverá rejeição de hipóteses.</li> <li>• Processo de refinamento e/ou abandono de teorias.</li> <li>• Conhecimento baseado em dados, evidências e considerações racionais.</li> <li>• Relação entre variáveis e hipóteses.</li> <li>• <i>Objetividade</i>: processo de validade e de confiabilidade da pesquisa.</li> <li>• Geralmente de abordagem metodológica quantitativa.</li> </ul>
<b>CONSTRUTIVISMO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mannheim.</li> <li>• Berger e Luckmann (1967) - <i>The Social Construction of Reality</i>.</li> <li>• Lincoln e Guba (1985) – <i>Naturalistic Inquiry</i>.</li> <li>• Lincoln et al. (2011).</li> <li>• Mertens (2010).</li> <li>• Crotty (1998).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Entendimento</i>: busca compreender o mundo em que vivem e trabalham.</li> <li>• <i>Significados múltiplos do participante</i>: desenvolvem significados subjetivos por meio de experiências de objetos ou coisas, buscando entender as complexidades ao invés de resumí-las em categorias ou ideias. Para isso, confia o máximo possível nas visões dos participantes por meio da interação com perguntas amplas e gerais aos participantes.</li> <li>• <i>Construção social e histórica</i>: interpretação dos resultados flui pela interação dos indivíduos com normas históricas e culturais operantes.</li> <li>• <i>Geração de teorias</i>: geram, às vezes indutivamente, teorias ou padrões de significados.</li> <li>• <i>Interpretação dos significados</i>: extração de sentidos dos significados que as pessoas atribuem ao mundo.</li> <li>• <i>Geralmente de abordagem qualitativa com perguntas abertas</i>.</li> <li>• <i>Processo indutivo</i>: gera significado por meio dos dados coletados das interações.</li> </ul>
<b>TRANSFORMATIVA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertente oriunda no início nas décadas de 1980 e 1990.</li> <li>• Autores mais utilizados: Marx; Adorno; Marcuse; Habermas e Freire.</li> <li>• Principais obras citadas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fay (1987).</li> <li>• Heron e Reason (1997).</li> <li>• Kemmis e Wilkinson (1998).</li> <li>• Kemiis e Mc Taggart (2000).</li> <li>• Mertens (2009, 2010).</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Grupos marginalizados</i>: estudo crítico com objeto de pesquisa grupos marginalizados da sociedade ou às questões de poder e justiça social, discriminação e opressão.</li> <li>• <i>Política</i>: a pesquisa deve estar atrelada a um plano de mudança política que confronte a opressão social em todos os níveis (Mertens, 2010).</li> <li>• <i>Orientada para o poder e justiça</i>: ações para mudança das visões dos participantes, das instituições e dos pesquisadores.</li> <li>• <i>Colaborativa</i>: construção do desenvolvimento da pesquisa de modo conjunto, de modo, a não marginalizar ainda mais os participantes.</li> <li>• <i>Orientada para a mudança</i>: a colaboração entre pesquisador e participantes dá voz a esse grupo marginalizado elevando sua consciência e assim, possibilitando mudanças em suas vidas.</li> <li>• <i>Exemplos de teorias transformativas</i>: feministas, discursos sobre raça, teoria crítica, teoria <i>queer</i>, teoria da deficiência entre outros.</li> <li>• <i>Teoria programática</i>: atrela crenças sobre como um desenho social funciona, por que existem e seus problemas de opressão, dominação e poder.</li> </ul>
<b>PRAGMÁTICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principais autores: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Peirce;</li> <li>• James;</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Consequências de ações</i>: surge de ações, das situações e das consequências ao invés das condições.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mead;</li> <li>• Dewey;</li> <li>• Principais obras: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Murphy (1990);</li> <li>• Patton (1990)</li> <li>• Rorty (1990).</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Centrada no problema</i>: enfatizam o problema e buscam entendê-los, ao invés de concentrarem em métodos de soluções.</li> <li>• Pluralista: abordagem metodológica geralmente mista (quali-quantitativa) – Morgan (2007), Patton (1990) e Tashakkori e Teddlie (2010), enfoque pós-moderno para refletir os objetivos de justiça social e político.</li> <li>• <i>Orientada para a prática no mundo real</i>: não veem o mundo como uma unidade absoluta, assim, a verdade é o que funciona no momento, não é uma dualidade entre realidade externa (ambiente) e interna (sujeito). Por isso, não há um compromisso com nenhum sistema filosófico – método, técnica ou procedimento, mas sim, utiliza todos que forem precisos para entender o problema.</li> </ul>
--	--	--

**Fonte: elaborado pelos autores com base em Creswell e Creswell (2021).**

O quadro 53, a seguir, demonstra a perspectiva filosófica de cada trabalho, para isso, foram organizados de acordo com as perspectivas filosóficas propostas por Creswell e Creswell (2021).

**Quadro 53. Perspectiva filosófica/epistemológica dos trabalhos analisados, de acordo com Creswell e Creswell (2021)**

Trabalho	Perspectiva Filosófica	Justificativa
<b>Artigo 01: Liderança de um contexto educacional em mudança (PINAZZA, 2018)</b>	<b>Transformativa</b>	Foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa e exploratória, tendo como método a pesquisa colaborativa de formação em contexto e de transformação ecológica de práticas educativas para alcançar o objetivo geral: de identificar elementos definidores dos papéis desempenhados pela diretora e pela coordenadora pedagógica, em suas atuações individuais e conjuntas frente à equipe, do estilo de liderança exercido dentro do Centro de Educação Infantil (CEI) e do tipo de envolvimento que ambas tiveram com o programa de formação, realizado no plano da colaboração entre a universidade e o CEI. Desse modo, entendemos que se tratou de uma pesquisa transformativa.
<b>Artigo 02: Liderança democrática e gestão escolar: prática ou utopia? (BONEZ, 2019)</b>	<b>Construtivista</b>	O objetivo dessa pesquisa, voltada a compreensão de práticas gestoras – gerencialistas ou democráticas, nos leva a crer que se tratou de um trabalho afeito à vertente construtivista. Além disso, tratando-se de pesquisa qualitativa, teve como instrumento de coleta de dados entrevistas semiestruturadas, abordagem metodológica que se coaduna com a perspectiva construtivista.
<b>Artigo 03: Liderança e gestão democrática na educação pública brasileira (VIEIRA; VIDAL, 2019)</b>	<b>Construtivista</b>	Objetivando identificar a temática das lideranças às habilidades gerenciais requeridas dos diretores escolares, a pesquisa foi desenvolvida mediante uma abordagem metodológica qualitativa por meio de

		pesquisa bibliográfica, assim, pode ser considerada como de perspectiva construtivista.
<b>Artigo 04: As contribuições da gestão escolar: liderança democrática e seus desafios para um ensino de qualidade (SOUSA, 2019)</b>	<b>Construtivista</b>	Considerando os objetivos de “entender os desafios de gestão educacional, as limitações do modelo de gestão autocrático e as mudanças do modelo centralizado para a construção de uma gestão democrática” (p. 2), e adotando uma abordagem metodológica qualitativa, tendo como instrumentos entrevista estruturada e questionário, essa pesquisa pode ser entendida como alinhada à perspectiva construtivista.
<b>Artigo 05: Explorando a liderança compartilhada em organizações públicas: evidências da arena educacional (CARVALHO; SOBRAL; MANSUR, 2020)</b>	<b>Pós-positivista</b>	Essa pesquisa pode ser considerada em linha com a vertente pós-positivista em função de seu objetivo geral ter sido investigar o efeito da liderança compartilhada em um indicador comportamental de satisfação no trabalho (rotatividade voluntária), utilizando para isso a abordagem quantitativa por meio de tratamento estatístico dos resultados de um questionário à 1004 participantes.
<b>Artigo 06: Desafios na gestão escolar: liderança em discussão (SANTOS; PRSYBYCIEM, 2020)</b>	<b>Transformativa</b>	Atentando o objetivo geral dessa pesquisa – compreender como, em três escolas de diferentes redes de ensino, os gestores desenvolvem práticas de liderança democrática para a construção da autonomia, da participação e da concretização das ações propostas pela equipe diretiva, e observando que a abordagem metodológica foi qualitativa, tendo como instrumentos entrevista semiestruturada e análise documental, entendemos que ela se coaduna à perspectiva transformativa.
<b>Artigo 07: O papel da gestão escolar como liderança democrática escolar (DIAS; OLIVEIRA, 2020)</b>	<b>Construtivista</b>	Tendo em mente que essa pesquisa foi desenvolvida por meio de uma abordagem qualitativa, tendo como instrumento a pesquisa bibliográfica e levando em conta seu objetivo geral – compreender o papel do gestor em relação às suas atribuições frente à comunidade escolar, compreendemos que ela se coloca na perspectiva filosófica construtivista.
<b>Artigo 08: Conceito de gestão e de liderança aplicados ao cotidiano escolar (BOEING, 2022a)</b>	<b>Construtivista</b>	Essa também se trata de uma pesquisa qualitativa, tendo como principal instrumento a pesquisa bibliográfica. O objetivo geral foi discorrer sobre os conceitos de gestão e de liderança, aplicando-os ao contexto educativo da educação básica. Desse modo, também a consideramos em linha com a vertente construtivista.
<b>Artigo 09: Importância da educação na realidade brasileira: como promover uma liderança democrática nas escolas? (BARNI; SILVA, 2022)</b>	<b>Construtivista</b>	Essa pesquisa, de abordagem metodológica qualitativa, tendo como principal procedimento a revisão narrativa de literatura em bases de dados científicas, livros e manuscritos da área e como objetivo geral de refletir sobre a importância da educação na realidade brasileira, focalizando as lideranças democráticas nas escolas, pode, ao nosso ver, ser considerada como construtivista.
<b>Artigo 10: Construção da liderança democrática e lacunas formativas: uma questão para além da educação (BOEING, 2022b)</b>	<b>Construtivista</b>	Considerando o objetivo geral de discorrer sobre a construção da liderança democrática em contextos de gestão escolar e tendo utilizado a abordagem qualitativa, baseada em análise bibliográfica, essa pesquisa também pode ser entendida como construtivista.
<b>Dissertação 01: A relevância do estilo de liderança para a gestão escolar: uma proposta de</b>		Levando em consideração o objetivo geral de averiguar os aspectos favoráveis da liderança como um fator essencial para a gestão escolar e apontando a possibilidade de que esta pode ser um instrumento

<p><b>fortalecimento e qualidade para o trabalho do gestor da escola pública e privada da educação básica (OLIVEIRA, 2018)</b></p>	<p><b>Transformativa</b></p>	<p>inovador que surge no campo da educação como meio transformacional da tradicional realidade, utilizando para isso uma abordagem qualitativa por meio da pesquisa bibliográfica, essa pesquisa pode ser entendida como atinente à perspectiva transformativa.</p>
<p><b>Dissertação 02: Liderança docente na sala de aula de Língua Inglesa da rede pública do Distrito Federal: teoria e realidade VELLOSO (2019)</b></p>	<p><b>Transformativa</b></p>	<p>Considerando o objetivo geral de investigar a existência de liderança docente no ensino de língua inglesa como língua estrangeira no contexto de escola pública regular do Distrito Federal, e para isso, desenvolvendo uma investigação de natureza qualitativa, por meio de procedimento bibliográfico, estudo de caso, observação direta, e entrevista livre de narrativa pessoal de uma professora, essa pesquisa se coaduna com a perspectiva transformativa.</p>
<p><b>Dissertação 03: Competências gerenciais do gestor escolar municipal: histórias, trajetórias e ações de sustentabilidade na perspectiva da liderança educativa (LIMA JÚNIOR, 2021)</b></p>	<p><b>Transformativa</b></p>	<p>Tendo desenvolvido uma pesquisa de natureza qualitativa de caráter interpretativista (BURREL; MORGAN, 1979) e um estudo empírico (de campo), em que foi utilizado o método da história oral temática (CAPPELLE; BORGES; MIRANDA, 2010; FREITAS, 2002) por meio do procedimento de entrevistas narrativas (JOVCHELOVITCH; BAUER (2017), e considerando o objetivo geral de compreender as competências gerenciais desenvolvidas pelos gestores escolares de escolas municipais de João Pessoa/PB a partir da perspectiva da liderança sustentável, essa pesquisa pode ser considerada como transformativa.</p>
<p><b>Dissertação 04: A liderança democrática mediando o processo gestor em uma escola de ensino fundamental na periferia de Salvador: o caso da Escola AMAI PRO (SILVA, 2020)</b></p>	<p><b>Pragmática</b></p>	<p>Tratando-se de uma pesquisa desenvolvida por meio da etnometodologia – voltada à compreensão (MACEDO, 2006), baseada em uma investigação quali-quantitativa, utilizando como instrumento de pesquisa conversações/entrevistas (formais, informais e/ou semiestruturadas por meio de grupo focal) e questionários a uma amostra intencional em um estudo de caso, ela pode ser considerada como atinente à perspectiva filosófica pragmática. Essa ideia se baseia também no objetivo geral, que foi compreender a relação que existe entre o estilo de liderança da equipe gestora e a qualidade do trabalho desenvolvido na escola do primeiro ciclo do ensino fundamental.</p>
<p><b>Dissertação 05: Análise da influência do estilo de liderança na gestão escolar quanto à consolidação dos objetivos institucionais: estudo de caso na escola Dr. Manoel Esteves Otoni, Carlos Chagas-MG (NERES, 2021)</b></p>	<p><b>Transformativa</b></p>	<p>Nessa pesquisa foi utilizada uma abordagem qualitativa descritiva, instrumentalizada por uma revisão da literatura e um estudo de caso, tendo como instrumento de coleta um questionário virtual aos docentes. O objetivo geral foi evidenciar as percepções de docentes sobre as práticas e estilos de liderança da gestão escolar, em prol da consolidação dos objetivos institucionais de escolas públicas que oferecem o ensino fundamental. Desse modo, pode ser considerada alinhada à perspectiva transformativa.</p>
<p><b>Dissertação 06: A construção contextual das lideranças escolares: um estudo sobre a Educação Infantil paulistana (EXNER, 2021)</b></p>	<p><b>Transformativa</b></p>	<p>Essa pesquisa, qualitativa, teve como procedimentos uma revisão teórica, além de um estudo de caso múltiplo e comparado (EISENHARDT, 1989; YIN, 2008) de cinco Escolas Municipais de Educação Infantil (EMEIs) utilizando como instrumento de coleta entrevistas semiestruturadas, além da realização de uma pesquisa documental. O objetivo geral foi analisar como se caracterizam e o que explica os diferentes perfis das lideranças escolares em escolas de educação infantil. Desse modo, pode ser</p>

		considerada em linha com a perspectiva transformativa.
<b>Tese 01: A coprodução de práticas de liderança em uma escola pública de ensino fundamental pela via do sensemaking dialógico (CARMO, 2020)</b>	<b>Transformativa</b>	Sendo o objetivo geral da pesquisa: compreender o processo de coprodução da liderança escolar a partir das conversações dialógicas do <i>sensemaking</i> dialógico, à medida que pesquisador e praticantes da escola se deparam com momentos de interrupção e recriam novos conhecimentos da/na/para prática desse fenômeno social (CARMO, 2020, p. 26), foi adotada uma abordagem qualitativa para desenvolver uma pesquisa dialógica reflexiva (GORLI; NICOLINI; SCARATTI, 2015; HIBBERT; SILLINCE; DIEFENBACH; CUNLIFFE, 2014), sendo “participantes-pesquisadores” e os “pesquisadores-participantes” em uma escola por meio de observações, <i>shadowing</i> (CZARNIAWSKA, 2007; 2014) e entrevistas semiestruturadas com análise dialógica da poética social, por isso a entendemos como uma investigação transformativa.
<b>Tese 02: Gestão e liderança escolar na pandemia: um estudo de caso em duas escolas públicas municipais do Maranhão (VIANA, 2022)</b>	<b>Transformativa</b>	Levando em conta o objetivo geral de investigar as experiências de gestão de duas escolas públicas municipais de São José de Ribamar (MA), buscando compreender suas respostas aos desafios gerados – e/ou acentuados – pela pandemia do Covid-19, entendemos essa pesquisa como transformativa. Foi utilizada uma abordagem qualitativa e exploratória por meio de um estudo de caso tendo como instrumento de pesquisa uma revisão de literatura nacional e internacional, bem como análise dos dados do Censo Escolar (2020), dos questionários contextuais do professor e do diretor da SAEB/Prova Brasil (2017 e 2019).

Com base no quadro 53, podemos constatar a seguinte distribuição de perspectivas nos trabalhos analisados: um desenvolvido dentro da perspectiva pós-positivista, sete desenvolvidos em linha com a perspectiva construtivista, nove de acordo com a perspectiva transformativa e um elaborado sob a perspectiva pragmática (CRESWELL; CRESWELL, 2021). Desse modo, podemos afirmar que a maior parte da produção analisada se coloca nas perspectivas construtivista e transformativa, tendo como abordagem metodológica preponderante a qualitativa. Quanto aos instrumentos, variaram entre pesquisa bibliográfica, estudo de caso, entrevistas, questionários e observações, além de outras menos utilizadas.

### 5.3 Meta-análise de dados: resultados obtidos em cada trabalho do corpus analisado

Nesta subseção será apresentada uma análise cruzada dos resultados obtidos pelos 18 trabalhos que compuseram o corpus, por isso no quadro 54 estão colocados os títulos e uma síntese central dos resultados.

**Quadro 54: resultados dos trabalhos analisados**

<b>Trabalhos</b>	<b>Principais resultados apresentados nos textos analisados</b>
<b>Artigo 01: Liderança de um contexto educacional em mudança (PINAZZA, 2018)</b>	Neste estudo ficou evidenciada a dicotomização da liderança da escola entre a direção, a quem coube o trabalho administrativo, e a coordenação, a qual coube o trabalho pedagógico.
<b>Artigo 02: Liderança democrática e gestão escolar: prática ou utopia? (BONEZ, 2019)</b>	Neste estudo ficou evidenciado que a liderança/gestão escolar democrática precede de consciência dos envolvidos, para isso, sugere uma formação continuada aos integrantes da escola.
<b>Artigo 03: Liderança e gestão democrática na educação pública brasileira (VIEIRA; VIDAL, 2019)</b>	Neste estudo ficou evidenciado que as pesquisas sobre lideranças escolares no Brasil ainda são incipientes e tal situação pode-se, ser um reflexo da falta de provimento de cargos democráticos nos espaços escolares.
<b>Artigo 04: As contribuições da gestão escolar: liderança democrática e seus desafios para um ensino de qualidade (SOUSA, 2019)</b>	Neste estudo ficou evidenciado que uma gestão efetiva precede uma capacitação em gestão de pessoas e experiência profissional. Além disso, no ambiente escolar a gestão democrática só se faz presente com a participação da família.
<b>Artigo 05: Explorando a liderança compartilhada em organizações públicas: evidências da arena educacional (CARVALHO; SOBRAL; MANSUR, 2020)</b>	Neste estudo ficou demonstrado que um clima escolar positivo contribui para o surgimento de lideranças compartilhadas, desta forma, envolvendo-as na tomada das decisões, o que pode reduzir a rotatividade voluntária dos seus membros.
<b>Artigo 06: Desafios na gestão escolar: liderança em discussão (SANTOS; PRSYBYCIEM, 2020)</b>	Neste estudo ficou evidenciado que a liderança na gestão escolar se materializa a partir de ações participativas e dialógicas entre gestão, professores e pais, pela prática da cooperação.
<b>Artigo 07: O papel da gestão escolar como liderança democrática escolar (DIAS; OLIVEIRA, 2020)</b>	Neste estudo ficou ratificado que o diretor escolar é o líder responsável – na gestão democrática - pela promoção da participação ativa da comunidade escolar nas decisões.
<b>Artigo 08: Conceito de gestão e de liderança aplicados ao cotidiano escolar (BOEING, 2022a)</b>	Neste estudo ficou evidenciado que para haver uma gestão escolar democrática, necessita existir, primeiramente, uma liderança compartilhada nas decisões.
<b>Artigo 09: Importância da educação na realidade brasileira: como promover uma liderança democrática nas escolas? (BARNI; SILVA, 2022)</b>	Neste estudo ficou demonstrado que as instituições escolares, ainda, estão estruturadas de modo centralizado e verticalizado de comando, e uma solução seria a qualificação dos gestores, atribuição científica e técnica, e formação continuada.
<b>Artigo 10: Construção da liderança democrática e lacunas formativas: uma questão para além da educação (BOEING, 2022b)</b>	Neste estudo ficou evidenciado que a legitimidade social da escola acontece, na medida que seus alunos aprendam as competências cognitivas e os valores sociais e culturais da sociedade, sendo esses, preceitos necessários para promoção de liderança democrática escolar.
<b>Dissertação 01: 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</b>	Neste estudo ficou evidenciado que a gestão compartilhada e a escola formadora de líderes são aquelas que possuem um(a) gestor(a) que seja um(a) líder transformacional propiciado por uma gestão participativa.

<b>básica (OLIVEIRA, 2018)</b>	
<b>Dissertação 02: Liderança docente na sala de aula de Língua Inglesa da rede pública do Distrito Federal: teoria e realidade VELLOSO (2019)</b>	Neste estudo ficou evidenciado que a liderança docente é o comportamento dos professores na promoção da participação dos seus pares ou de outros membros escolares, para melhoria nas práticas de ensino e aprendizagem dos alunos.
<b>Dissertação 03: Competências gerenciais do gestor escolar municipal: histórias, trajetórias e ações de sustentabilidade na perspectiva da liderança educativa (LIMA JÚNIOR, 2021)</b>	Neste estudo ficou evidenciado que a liderança sustentável educativa é responsável pela disseminação das competências ambientais. No estudo de caso, os gestores escolares demonstraram um estilo de liderança compartilhada, com a promoção da integração entre família e escola.
<b>Dissertação 04: A liderança democrática mediando o processo gestor em uma escola de ensino fundamental na periferia de Salvador: o caso da Escola AMAI PRO (SILVA, 2020)</b>	Neste estudo ficou evidenciado que a democratização da gestão – em um estilo de liderança democrática - na escola pesquisa é um reflexo das decisões descentralizadas.
<b>Dissertação 05: Análise da influência do estilo de liderança na gestão escolar quanto à consolidação dos objetivos institucionais: estudo de caso na escola Dr. Manoel Esteves Otoni, Carlos Chagas-MG (NERES, 2021)</b>	Neste estudo ficou demonstrado que na escola pesquisada, o diretor apresentou vários traços de estilos de liderança, porém, a com maior evidência foi a transformacional devido integração comunitária e visão holística.
<b>Dissertação 06: A construção contextual das lideranças escolares: um estudo sobre a Educação Infantil paulistana (EXNER, 2021)</b>	Neste estudo ficou evidenciado que a implementação da política da educação infantil municipal das escolas pesquisadas está vinculadas a uma liderança que permeiam quatro perfis, o pedagógico, democrática, articuladora e reguladora. Todas elas definidas pelos valores e crenças da liderança que tendem a se sobrepôr à racionalidade legal.
<b>Tese 01: A coprodução de práticas de liderança em uma escola pública de ensino fundamental pela via do sensemaking dialógico (CARMO, 2020)</b>	Neste estudo ficou evidenciado que a relação entre docentes e estudantes é um caminho importante para compreender e ressignificar a prática da liderança escolar. Por meio de práticas de lideranças descentralizadas, deixando de ser o foco apenas na figura do diretor, além de produzir lideranças em todos os segmentos que estão postos em sua realidade.
<b>Tese 02: Gestão e liderança escolar na pandemia: um estudo de caso em duas escolas públicas municipais do Maranhão (VIANA, 2022)</b>	Neste estudo de caso, ficou provado que se de um lado os diretores desenvolvem diferentes ações e mobilizam recursos diversos conforme sua experiência, formação e conhecimento, de outro, a falta de formação e de apoio do órgão central se constitui em um dos maiores obstáculos para o desenvolvimento de sua autonomia e liderança.

**Fonte:** elaborada pelos autores.

Sobre os resultados apresentados no quadro 54, explicamos que a maioria dos resultados vai ao encontro da democratização dos espaços escolares por meio de lideranças, que

facilitariam a descentralização das decisões – dando voz e ações a todos os agentes escolares, por meio da participação coletiva e conscientização dos envolvidos nesse processo.

Por meio desse quadro, das sínteses dos resultados dos trabalhos, juntamente com o relatório relativo aos excertos de cada categoria e as exposições visuais dos referenciais e conceitos (metateoria) e das metodologias (metamétodo) apresentados nas subseções anteriores, foi possível estabelecer uma relação entre lideranças e democratização nas escolas públicas brasileiras, que será discutida na próxima seção, em consonância com nossos objetivos na geração da metassíntese integradora ao final.

## 6 ANÁLISE: LIDERANÇA ESCOLAR NA PERSPECTIVA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Com base nos referenciais teóricos e filosóficos/epistemológicos sobre lideranças escolares dos trabalhos resumidamente apresentados nas subseções anteriores somados ao relatório da análise de conteúdo, possibilitou o estabelecimento de uma relação entre as lideranças escolares e a democratização da escola pública, como é demonstrado adiante.

Para isso, utilizou-se da análise de conteúdo - para levantamento das incidências entre os trabalhos - que é um conjunto de técnicas de análise das comunicações a partir de uma hermenêutica controlada que permite a inferência (BARDIN, 2011). Além disso, Sampaio e Lycarião (2021) ampliam essa visão conceituando:

Análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa científica baseada em procedimentos sistemáticos, intersubjetivamente validados e públicos para criar inferências válidas sobre determinados conteúdos verbais, visuais ou escritos, buscando descrever, quantificar ou interpretar certo fenômeno em termos de seus significados, intenções, consequências ou contextos (SAMPAIO; LYCARIÃO, 2021, p. 17).

Na análise de conteúdo, o pesquisador realizou a codificação do conteúdo, aplicando códigos (palavras ou frases curtas) que formam categorias (BARDIN, 2011; SAMPAIO; LYCARIÃO, 2021). Os códigos são rótulos/etiquetas usados para classificar, qualificar e registrar partes do conteúdo de acordo com os objetivos da pesquisa (SAMPAIO; LYCARIÃO, 2021).

De acordo com Saldaña (2012), a codificação consiste em organizar sistematicamente as informações, criando um sistema de classificação ou categorização. Esse método "permite ao pesquisador organizar e agrupar os dados codificados em categorias/famílias com base no compartilhamento de suas características" (SAMPAIO; LYCARIÃO, 2021).

A análise de conteúdo realizada neste trabalho seguiu as seguintes etapas:

1ª etapa - pré-análise: definição do corpus de análise; formulação das hipóteses e dos objetivos da análise; elaboração dos indicadores que fundamentam a interpretação.

2ª etapa - codificação: os dados brutos são transformados e agregados em unidades, permitindo uma descrição precisa das características no texto. Para isso, é necessário criar os códigos.

3ª etapa - inferência e interpretação: destacar as informações fornecidas pela análise, permitindo a apresentação dos dados em diagramas, figuras e quadros.

Neste trabalho, já foram apresentadas a primeira parte, que consiste na separação do

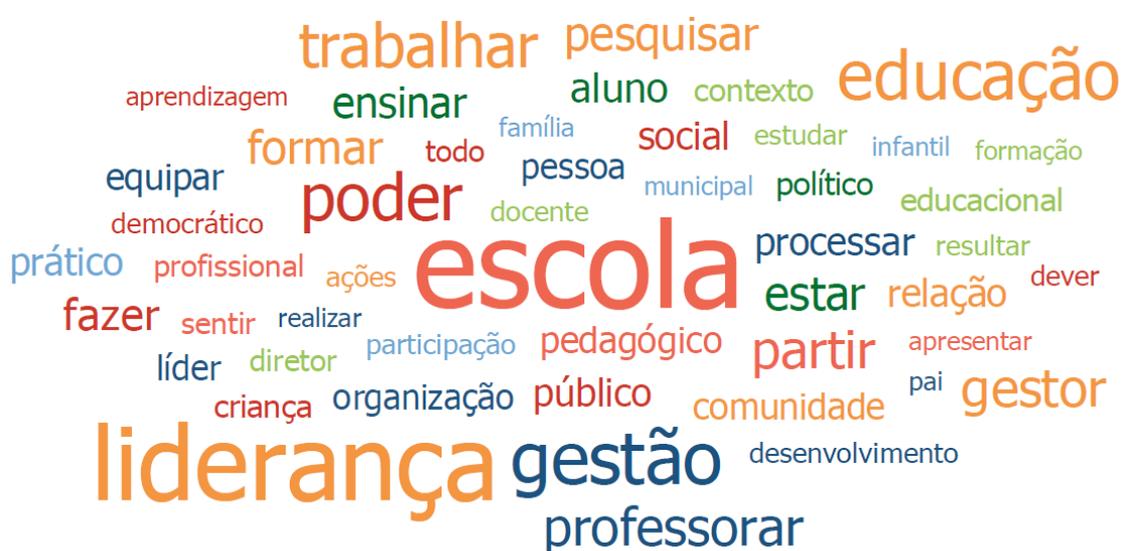
corpus, bem como suas sínteses. Para auxiliar nas próximas fases, utilizamos o software de análise de conteúdo MAXQDA 22.

Com o auxílio do software MAXQDA 22 e o suporte de um codificador externo - um processo necessário para preservar a imparcialidade e evitar viés nos dados -, foram carregados os 18 arquivos do corpus.

Para garantir maior rigor e fidelidade dos dados, foram removidos da seleção os sumários, índices, cabeçalhos, rodapés e referências dos trabalhos, mantendo apenas as partes relevantes para este levantamento de incidências, que compõem o corpo do texto.

Inicialmente, foi gerada uma nuvem de palavras - uma representação visual das palavras mais frequentes no corpus -, contendo as 50 palavras mais comuns, excluindo artigos e preposições, conforme apresentado na figura 13.

**Figura 13: nuvem de palavras das 50 palavras com maior incidência**

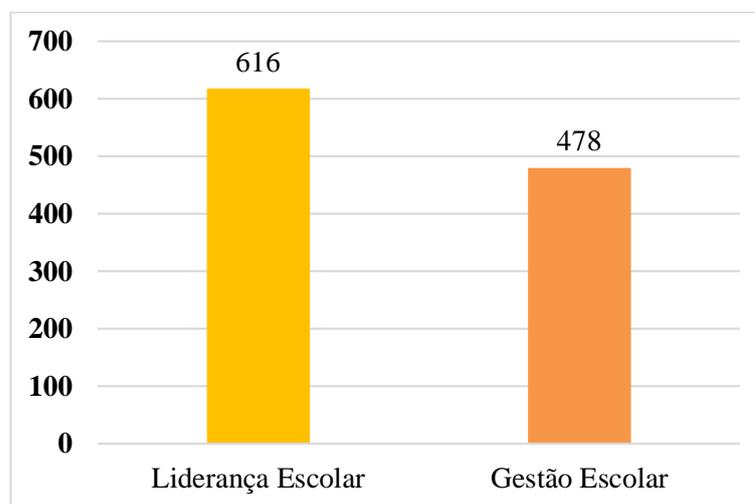


**Fonte: elaborado pelos autores no software MAXQDA 22.**

Dentre as 50 palavras com maior incidência/frequência, as 10 primeiras foram: "escola" (4.051 ocorrências), "liderança" (3.451 ocorrências), "gestão" (2.313 ocorrências), "educação" (2.135 ocorrências), "poder" (1.976 ocorrências), "trabalhar" (1.840 ocorrências), "professorar" (1.564 ocorrências), "gestor" (1.554 ocorrências), "partir" (1.522 ocorrências) e "formar" (1.361 ocorrências). Todas essas palavras estão relacionadas ao tema proposto desta investigação. A palavra "escola" aparece em primeiro lugar com uma diferença significativa em relação à segunda colocada, "liderança". Em seguida, vem "gestão", porém, com uma margem maior de diferença.

Posteriormente, foram criados dois eixos ou dimensões: liderança escolar e gestão escolar, amparados na delimitação teórica desta pesquisa. Com base nesses eixos, foram encontradas 1.094 incidências, sendo 616 incidências para liderança escolar e 478 incidências para gestão escolar, conforme mostrado no gráfico 01 abaixo.

**Gráfico 01: Incidências por eixos: Gestão escolar e Liderança escolar**



**Fonte: elaborado pelos autores.**

Dentro dessas incidências, foram criadas as categorias, ou seja, agrupamentos com base em características similares. É importante ressaltar que a escolha dos eixos e categorias foram fundamentadas nos conceitos e referências teóricas sobre liderança e gestão presentes neste trabalho.

Para auxiliar no processo de categorização, foi criado previamente um dicionário de busca automatizado no software MAXQDA 22, com base no referencial teórico. Esse dicionário funcionou como uma ferramenta de triagem mais aprofundada - para determinar os descritores com a maior precisão para não perder nenhum contexto que não seja estritamente nominal - para categorizar os eixos e categorias. Utilizamos, inicialmente, a própria nomenclatura de cada eixo e categoria como descritores, lematizados, ou seja, abrangendo os radicais pertinentes e sinônimos, e conforme o processo de incidências e refinamentos evoluía, o dicionário foi sendo aprimorado e ampliado em suas características. Esse processo é necessário para encontrar sinônimos que podem ser utilizados dentro da temática na formação dos seus códigos, para assim, não perder nenhum descritor do mesmo tema relacionado, assim, melhorando as interpretações das incidências.

No final, atualizamos as características dos dois eixos, gestão escolar e liderança escolar, juntamente com suas categorias. Essas atualizações podem ser verificadas nos quadros 55 e 56 abaixo.

**Quadro 55: Caracterização das categorias do eixo Gestão Escolar**

<b>Eixos</b>	<b>Categorias</b>	<b>Características</b>
<b>GESTÃO ESCOLAR</b>	<b>Gestão Escolar Técnico-científica</b>	Burocratização das ações
		Racionalização técnica
		Direção centralizada
		Decisões hierárquicas
		Baixa participação dos envolvidos nos processos
		Planejamento e organização de cima para baixo
		Foco na eficiência e eficácia da organização
		Valorização do poder e da autoridade
		Prescrição detalhada das funções
		Comunicação linear (de cima para baixo)
		Relação de subordinação
	Ênfase nas tarefas ao invés das pessoas	
	<b>Gestão Escolar Autogestionária</b>	Poder coletivo e constituído
		Eliminação de autoridade e poder central
		Eleições de membros e alternância de função
		Responsabilidade coletiva
		Recusa a normas e sistemas de controle
		Práticas organizativas são socialmente construídas
		Ênfase nas inter-relações em face das tarefas
	<b>Gestão Escolar Interpretativista</b>	Escola como realidade social subjetiva e construída
		Ação organizadora
		Valores e práticas compartilhados
		Valorização das interpretações, percepções e significados subjetivos
		De caráter humano
	<b>Gestão Escolar Democrática</b>	Objetivos organizacionais são assumidos por todos
		Articulação da direção com a participação de todos envolvidos na escola
		Qualificação e competência profissional
		Objetividade nas questões organizacional e da gestão
		Diagnóstico, acompanhamento, reorientação coletiva dos rumos e ações
		Todos dirigem e são dirigidos
		Todos avaliam e são avaliados
	Ênfase dupla entre tarefas e relações	

**Fonte: elaborado pelos autores com base em Libâneo, Oliveira e Toschi (2011).**

Em seguida, o quadro 56.

**Quadro 56: Caracterização das categorias do eixo Liderança Escolar**

Eixos	Categorias	Características
<b>LIDERANÇA ESCOLAR</b>	<b>Liderança Escolar Pedagógica</b>	Líderes instrucionais
		Foco empresarial e gerencialista
		Mecânica, hierárquica e prescritiva
		Conhecimento curricular e pedagógico
		Interferência aos docentes
		Coordenação curricular
		Monitoramento do progresso dos alunos
		Práticas de ensino padronizadas e controladas
		Entendimento de organização homogêneas, estáveis e estruturadas
		Foco em metas externas
		Sistema de vantagens (similaridade com a liderança transacional)
	<b>Liderança Escolar Transformacional</b>	Líderes carismáticos
		Envolvimento com a equipe escolar e comunidade
		Docentes são mais ouvidos/fonte de experiência
		Mudança não mais a partir de autoridades externas/governamentais
		Escola vista como unidade de início de mudanças
		Docentes como “líderes pedagógicos” e o diretor como “líder dos líderes”
		Diretor como líder central, porém, como possibilitador de mudanças
	Articulação de visões e sentidos	
	<b>Liderança Escolar Democrática</b>	Compartilhamento das decisões
		Distribuição das lideranças
		Promoção e participação da equipe nas aprendizagens
		Liderança que emerge entre os pares
		Envolvimento da equipe no estabelecimento de objetivos comuns
		Reconhecimento dos valores interculturais dos envolvidos
		Organização coletiva dos recursos
		Planejamento, coordenação e avaliação coletiva do ensino e do currículo
		Garantia de um ambiente adequado e de apoio às aprendizagens
		Ambientes coletivos de decisões, como: colegiados, reuniões, associações, grêmios, além das interações diárias informais.
		Maior engajamento da gestão e dos docentes de maneira articulada a serviço das aprendizagens dos estudantes.
Constante revisão do currículo e do ensino		
Pautados em princípios coletivos, dialógicos, igualitários e sobretudo, democráticos.		
Visão integradora, holística e poliédrica		
Valorização de lideranças informais e/ou intermediárias		

		Capilarização/descentralização das relações de poder
		Participativa, colaborativa, emancipatória e de interpretação crítica social
		Autonomia individual e coletiva
	<b>Liderança Escolar Sustentável</b> <sup>71</sup>	Participação, autonomia, colaboração conjunto – em muito se assemelha a democrática – porém, seu enfoque é a sustentabilidade.
Preocupação e responsabilidade social e global ambiental		

**Fonte: elaborado pelos autores com base em Bento; Ribeiro (2013); Hallinger; Murphy (1985); Marks; Printy (2003); Hallinger (1992, 2011); Costa; Castanheira (2015).**

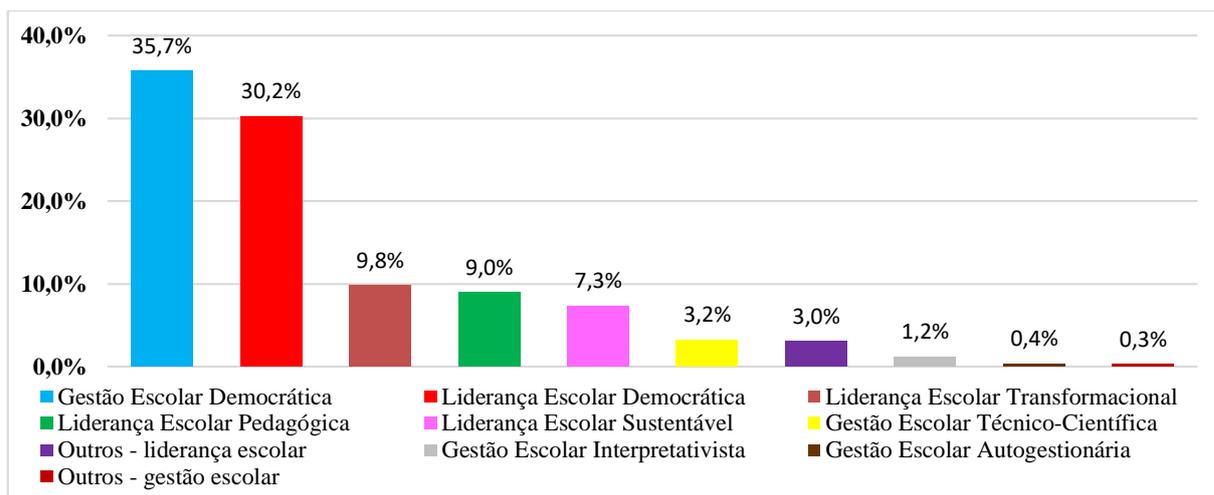
Após essa etapa, foi gerado um relatório dos excertos que contemplam frases ou orações relacionadas aos eixos e categorias estabelecidos. Nessa etapa foi aplicada a hermenêutica controlada, na qual o pesquisador e o codificador externo realizaram a leitura, releitura e interpretação dos excertos, levando em consideração o referencial teórico sobre o tema. Por meio desse procedimento os pesquisadores foram capazes de classificar e/ou reclassificar os achados em um ou vários eixos ou categorias, utilizando paráfrases, releituras e interpretação textual.

Para garantir a confiabilidade dos dados, os excertos foram lidos e relidos em formato de relatório tanto pelo pesquisador quanto pelo codificador externo, em um processo de *feedback* e construção conjunta. Essa etapa é descrita por Bardin (2011) como uma fase de validação e refinamento dos códigos.

Com os descritores devidamente alinhados em seus respectivos eixos e categorias, foi gerado um relatório geral, esse utilizado para análises e interpretações contextuais. Além disso, foram criados elementos visuais, como gráficos, tabelas, mapa de coocorrência e nuvem de palavras. Esses elementos visuais corroboram e confirmam, por meio da hermenêutica controlada, que nossos resultados são fidedignos, garantindo a ética e a cientificidade.

A seguir, esses dados podem ser visualizados. No gráfico 02 estão dispostas as incidências totais por categorias.

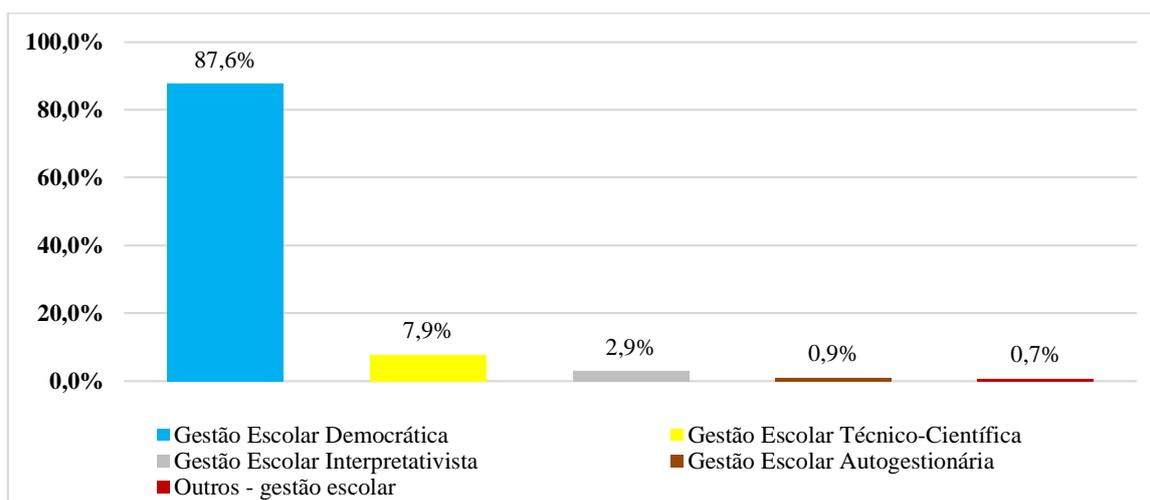
<sup>71</sup> Conceituação presente apenas na dissertação de Lima Junior (2021).

**Gráfico 02: incidências totais das categorias**

**Fonte: elaborado pelos autores.**

Em uma visão geral, as maiores incidências foram observadas nas categorias de gestão escolar democrática (35,7%) e liderança escolar democrática (30,2%). Em seguida, com incidências médias, temos as categorias liderança escolar transformacional (9,8%), liderança escolar pedagógica (9,0%) e liderança escolar sustentável (7,3%). E com baixa incidência são gestão escolar técnico-científica (3,2%), outros/liderança escolar (3,0%), gestão escolar interpretativista (1,2%), gestão escolar autogestionária (0,4%) e outros/gestão escolar (0,3%).

Especificamente no que se refere ao eixo gestão escolar, foram criadas quatro categorias: gestão escolar democrática, gestão escolar técnico-científica, gestão escolar interpretativista e gestão escolar autogestionária. Visualizadas abaixo o gráfico 03.

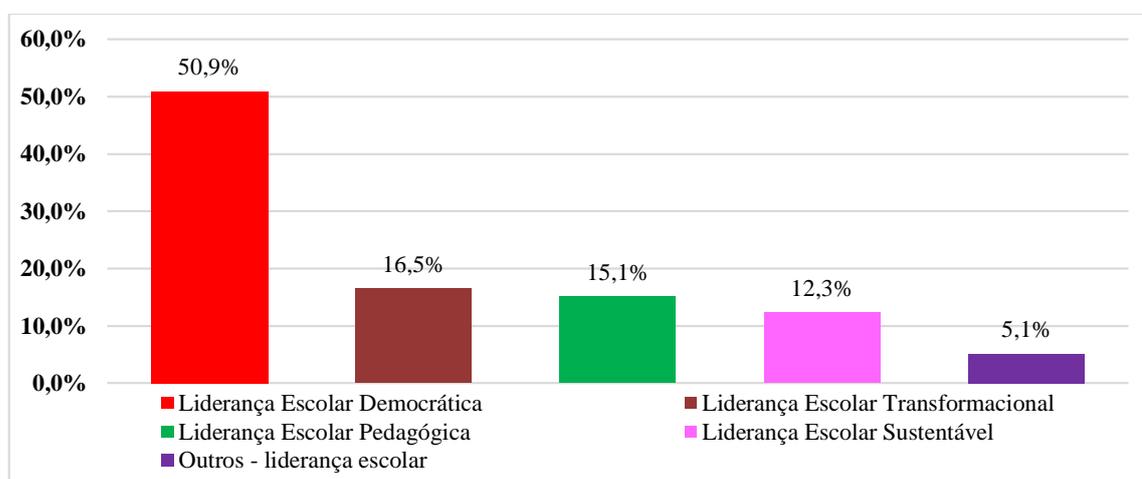
**Gráfico 03: Incidências das categorias do eixo gestão escolar**

**Fonte: elaborado pelos autores.**

No eixo gestão escolar, a categoria com maior incidência é a gestão escolar democrática (87,6%), representando quase 90% das ocorrências. Isso demonstra que esse tema é amplamente abordado na literatura e nas pesquisas, enquanto as outras categorias, gestão escolar técnico-científica (7,9%), gestão escolar interpretativista (2,9%), gestão escolar autogestionária (0,09%) e outros - gestão escolar (0,07%), possuem incidências mais baixas, colocando-as em segundo plano. Esses dados podem ser visualizados no gráfico 03.

Para o eixo liderança escolar, inicialmente, foram criadas três categorias: liderança escolar pedagógica, liderança escolar transformacional e liderança escolar democrática. No entanto, foi observado que a categoria "outros" - uma variável de controle - apresentou uma incidência significativa para liderança sustentável - tema principal de apenas uma dissertação analisada - e sua inclusão como categoria se deu por uma questão conceitual. Portanto, foi criada uma quarta categoria, a liderança escolar sustentável. O gráfico 04 apresenta as incidências dessas categorias.

**Gráfico 04: incidências das categorias sobre lideranças escolares**



**Fonte: elaborado pelos autores.**

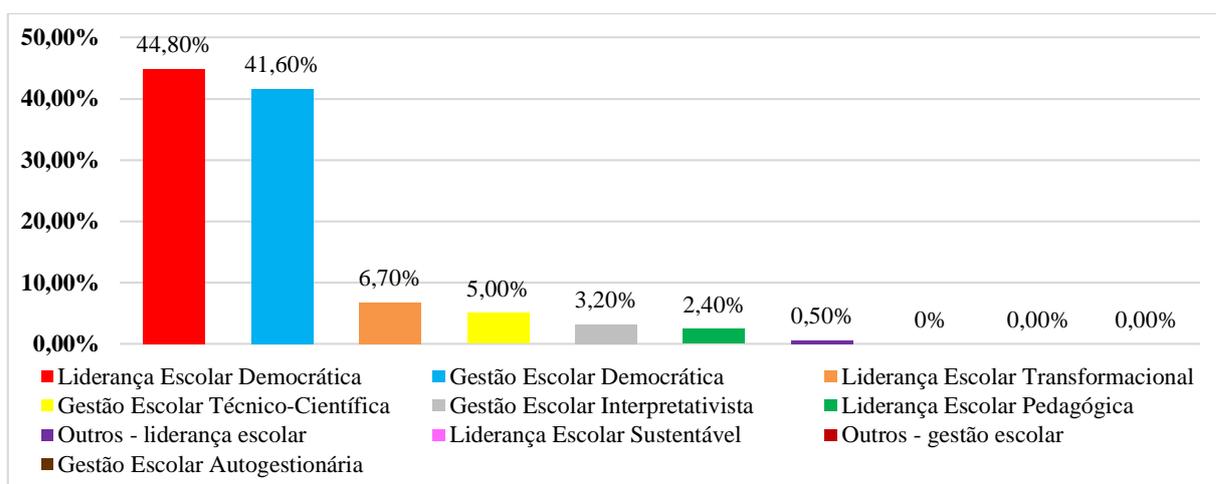
Como visualizado no gráfico 04, no eixo liderança escolar, a categoria liderança escolar democrática apresentou mais da metade das incidências (50,9%), o que demonstra que esse tema se destaca na literatura e nas pesquisas. As outras categorias - liderança escolar transformacional (16,5%), liderança escolar pedagógica (15,1%), liderança escolar sustentável (12,3%)<sup>72</sup> e outros - liderança escolar (5,1%) - possuem incidências menores, colocando-as em

<sup>72</sup> Reiteramos que a inclusão da categoria liderança sustentável foi devido a uma questão conceitual de apenas um trabalho, e como o software MAXQDA trabalha com repetições/frequência, e no trabalho em que há o conceito de liderança sustentável, esse termo aparece muitas vezes fazendo sua porcentagem nos gráficos ficarem altas,

segundo plano.

Ao analisar as incidências dos eixos gestão escolar e liderança escolar, bem como suas categorias, por tipo de trabalho, encontramos a seguinte configuração: nos artigos, as categorias com maiores incidências foram: liderança escolar democrática (aproximadamente 45% de presença), gestão escolar democrática (41,6%), liderança escolar transformacional (6,7%), gestão escolar técnico-científica (5%), gestão escolar interpretativista (3,2%), liderança escolar pedagógica (2,4%) e outros - liderança escolar (0,5%). As categorias liderança escolar sustentável, outros - gestão escolar e gestão escolar autogestionária não tiveram incidência nos artigos. Essas informações são representadas no gráfico 05.

**Gráfico 05: incidências das categorias nos artigos**

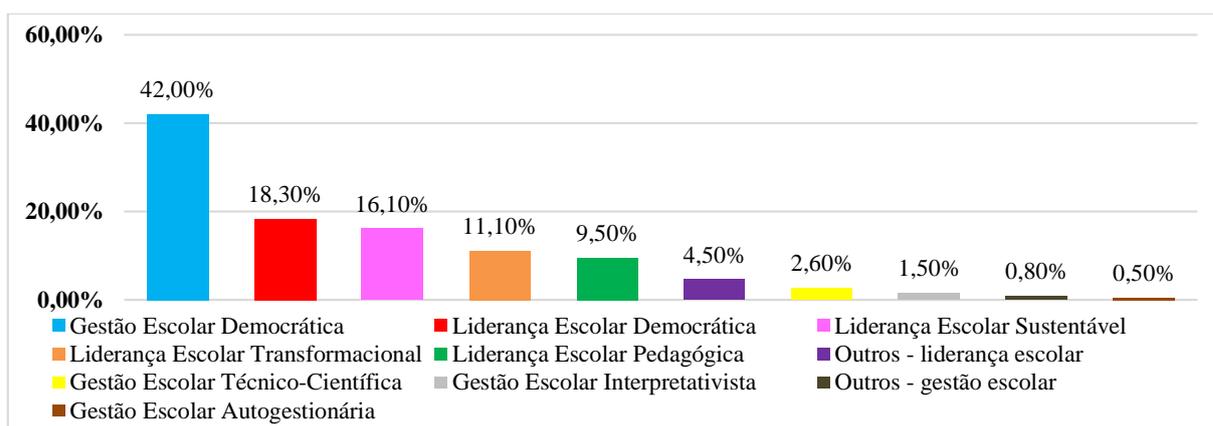


**Fonte: elaborado pelos autores.**

Nas dissertações, a maior incidência foi a categoria gestão escolar democrática que apareceu com 42%, seguido da liderança escolar democrática (18,30%), liderança escolar sustentável (16,1%), liderança escolar transformacional (11,10%), liderança escolar pedagógica (09,50%), outros – liderança escolar (04,50%), gestão escolar técnico-científica (02,60%), gestão escolar interpretativista (01,50%), outros – gestão escolar (0,080%) e por último a gestão escolar autogestionária (0,050%). Abaixo a representação no gráfico 06.

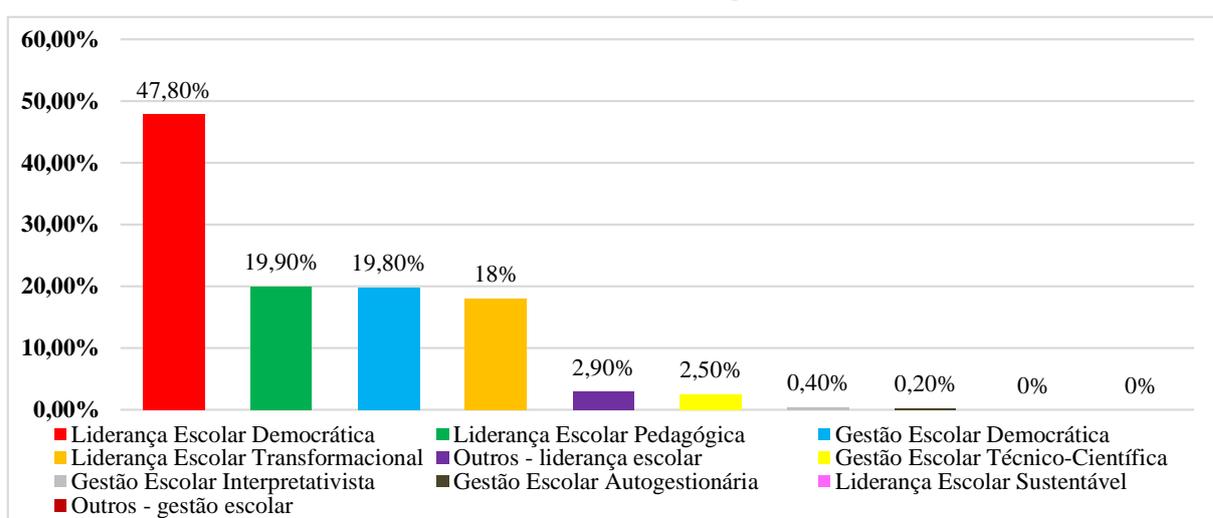
---

porém mantivemos para devido a um processo de fidelidade do processo, contudo, ressaltamos que tal incidência é apenas a expressão de um único trabalho, para não haver uma interpretação de falsa-ocorrência.

**Gráfico 06: incidências das categorias nas dissertações**

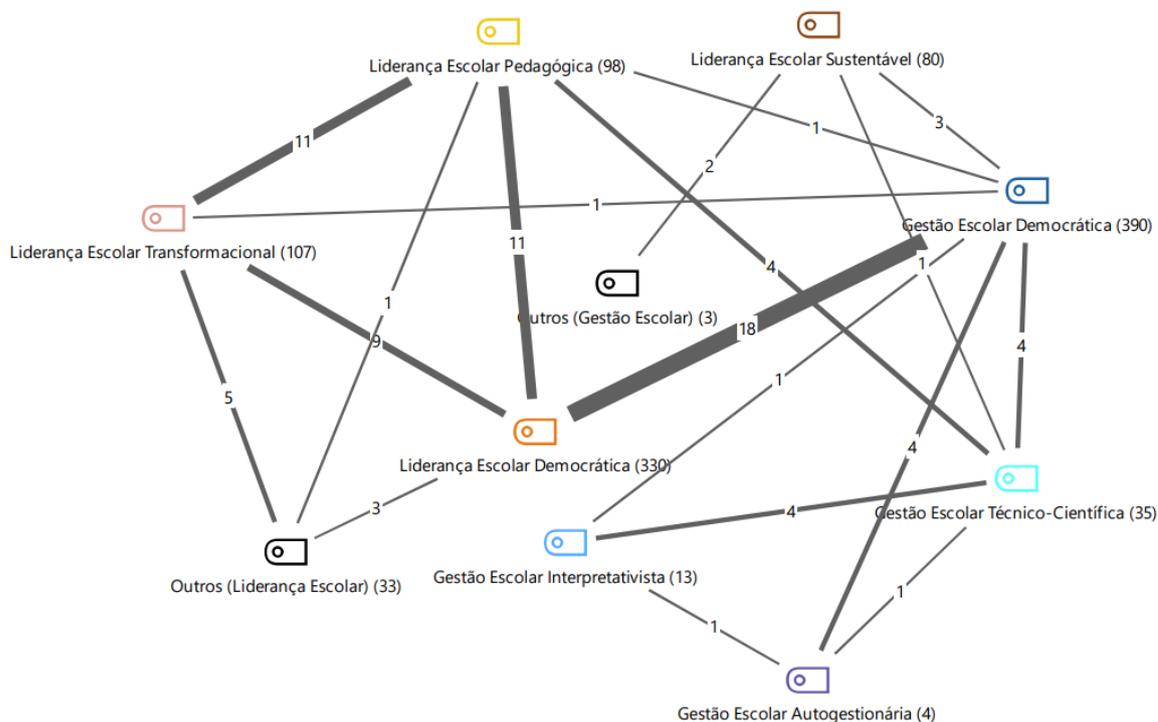
**Fonte: elaborado pelos autores.**

Nas teses, a maior incidência foi a categoria liderança escolar democrática que apareceu com quase 50% de presença, demonstrando a preponderância desse tema, seguido da liderança escolar pedagógica (19,90%), gestão escolar democrática (19,8%) e liderança escolar transformacional (18%). Com menos evidência, as categorias, gestão escolar técnico-científica (2,5%), gestão escolar interpretativista (0,40%) e gestão escolar autogestionária (0,20%). Abaixo a representação no gráfico 07.

**Gráfico 07: incidências das categorias nas teses**

**Fonte: elaborado pelos autores.**

Além dessa representação gráfica, apresentamos um mapa de coocorrência das categorias - mesma palavra e/ou expressão utilizada em duas ou mais categorias, ou seja, que teve dupla, tripla ou mais classificações. Essas interligações são visíveis na figura 14 a seguir.

**Figura 14: mapa de coocorrência das categorias**

**Fonte: elaborado pelos autores no MAXQDA.**

A figura 14 demonstra quantas vezes uma categoria apareceu associada a outra e as maiores incidências dessas associações. Podemos ver que a categoria liderança escolar democrática teve 18 excertos/expressões classificados também como gestão escolar democrática, o que corrobora com a premissa evidenciada na literatura de que ainda não há uma clara distinção entre elas. Além disso, depreendemos que uma está intrinsecamente ligada a outra, isto é, gestão e liderança democráticas são interdependentes. Essa evidência desmistifica a ideia de que o exercício de liderança seria uma ameaça à gestão democrática das escolas, se essa liderança for distribuída entre os segmentos e tiver genuínas oportunidades de participação, podemos entendê-la como um aspecto essencial à gestão democrática.

Outra observação é a interligação, em proporção média, da liderança escolar democrática com a liderança escolar pedagógica (11 vezes) e com a liderança escolar transformacional (nove vezes), corroborando com o referencial histórico/teórico de que a liderança escolar democrática vem em uma sequência de superação, porém, com embasamentos/resquícios das anteriores. Além disso, houve 11 interligações entre liderança escolar pedagógica e liderança escolar transformacional.

As duas primeiras lideranças – pedagógica e transformacional - foram conceituadas anteriormente à liderança democrática, sendo esta uma abrangência maior por ter como

prioridade as aprendizagens dos estudantes em um sentido amplo e por contemplar mais do que mudanças, propondo objetivos educacionais potencialmente transformadores, voltados à superação de desigualdades sociais. Ou seja, essas concorrências se justificam pelos resquícios fundantes da liderança escolar democrática.

Desta forma, todas essas possibilidades, junto com outras expostas na figura 13, demonstram que todas as categorias, tanto em gestão escolar quanto em liderança escolar, tiveram pelo menos uma ligação entre elas, ou seja, em alguns momentos caminham juntas em alguns aspectos, porém, majoritariamente separadas, com suas diferenciações e peculiaridades atinentes à escola.

## 7 METASSÍNTESE INTEGRADORA

Nesta subseção, abordamos a metassíntese integradora do panorama bibliográfico brasileiro sobre as lideranças escolares e suas potencialidades para a democratização da escola pública por meio da gestão.

Desse modo, com base no corpus analisado, afirmamos que o tema da gestão democrática é abordado com maior frequência do que o das lideranças escolares, indicando as lideranças como um dos fatores atinentes à gestão escolar, que podem contribuir para a sua democratização, a depender de como são distribuídas nos segmentos e também de como atuam nos processos decisórios.

Ao pesquisar os referenciais isoladamente, surgem várias nomenclaturas relacionadas às lideranças escolares, muitas das quais se assemelham. Diante disso, reforçamos nossa opção pela aglutinação das lideranças no escopo das dimensões pedagógica, transformacional e democrática.

No que diz respeito ao conceito de gestão escolar, identificamos na literatura quatro principais categorias, agrupadas por suas semelhanças. A categoria com maior preponderância foi o conceito de gestão escolar democrática, com aproximadamente 90% de incidência, demonstrando que esse tema se encontra em destaque na literatura na área de administração escolar, deixando as outras categorias (gestão escolar técnico-científica, gestão escolar interpretativista e gestão escolar autogestionária) em um segundo plano devido às suas baixas incidências.

Ao analisar as coocorrências, ou seja, os conceitos interligados na mesma sentença/excerto do corpus, verificamos que as lideranças democráticas apresentam uma significativa interligação com a gestão democrática, evidenciando certo nível de interdependência entre elas, as lideranças subsidiando a gestão democrática.

Outra constatação foi a interligação, em média proporção, entre as três categorias de lideranças: pedagógicas, transformacionais e democráticas. Por um lado, aparentemente, as duas primeiras – mais próximas entre si teoricamente, foram configuradas previamente à última, por outro, poderia ser entendido que elas teriam sido superadas pelas lideranças democráticas ao propor objetivos educacionais virtualmente transformadores, com o intuito da superação de desigualdades sociais.

Quando analisadas as metodologias, verificamos que os trabalhos acadêmicos, segundo nosso recorte, sobre o tema lideranças escolares no contexto brasileiro, apresentaram como metodologia predominante a pesquisa qualitativa, com método exploratório, e com

procedimentos de pesquisa dessa abordagem, principalmente entrevista semiestruturada, questionários e revisão/pesquisa bibliográfica. Houve também uma média incidência de entrevistas estruturadas, observação direta, entrevista livre e análise narrativa.

Sobre as perspectivas filosóficas/epistemológicas do corpus analisado a maioria são de perspectiva filosófica construtivista e transformativa, com pequena predominância da segunda a primeira. Sendo seus enfoques para entendimento da realidade histórica-social em busca transformação das desigualdades.

Cabe aqui uma reflexão embasada na afirmação de Vieira e Vidal (2019) de que os estudos sobre lideranças escolares no Brasil ainda são incipientes. Desta forma, foi possível evidenciar que, realmente, não há um número significativo de trabalhos sobre essa temática, até porque a ideia de liderança, como as autoras explicaram, tem sido um tanto quanto rejeitada no campo dos estudos sobre a administração escolar no Brasil, por se atribuir a ela um caráter intrinsecamente antidemocrático. Ao contrário, esta pesquisa demonstrou que quando abordadas no corpus analisado, as lideranças escolares foram apresentadas como distribuídas nos segmentos, atreladas à gestão democrática das escolas, em suas vertentes pedagógica, transformacional e democrática. Já no contexto da gestão escolar, essa ainda é bastante vista como centralizada, com distribuições de poder e hierarquizada. Um possível caminho para mudar esse quadro poderia ser a formação continuada de gestores com base nas pesquisas mais recentes sobre como lideranças escolas podem e devem ser exercidas em favor da democracia (BARNI; SILVA, 2022).

Além disso, conforme demonstrado no estudo de caso de Viana (2022), os diretores, entendidos aqui como líderes, desenvolvem diferentes ações e mobilizam recursos diversos com base em sua experiência, formação e conhecimento. Por outro lado, a falta de formação e apoio dos órgãos centrais se constituem em obstáculos para o desenvolvimento de sua autonomia e liderança.

Corroborando essa ideia, para promover uma gestão efetiva, é necessário, primeiramente, uma capacitação em gestão de pessoas e experiência profissional (SOUSA, 2019). No entanto, essas capacitações, no âmbito da gestão escolar, ainda são percebidas como predominantemente gerencialistas, exercida em uma vertente dicotômica entre direção (administração) e coordenação (pedagógica), conforme Pinazza (2018).

Também deve ser entendido que a presença de um diretor efetivo, titular de cargo, aprovado em concurso público e/ou eleito, não garante que exercerá uma liderança democrática. Para alcançar esse objetivo, é necessário um clima escolar positivo, pois, de acordo com Carvalho, Sobral e Mansur (2020), isso contribui para o surgimento de lideranças

compartilhadas, envolvendo todos os membros na tomada de decisões e reduzindo a rotatividade voluntária. Ao criar esse clima escolar positivo, é possível promover a formação continuada dos integrantes, que se torna a base para a conscientização das ações de liderança/gestão escolar democráticas (BONEZ, 2019).

Para além disso, segundo Boeing (2022b), a legitimidade social da escola ocorre quando os alunos aprendem as competências cognitivas e os valores sociais e culturais da sociedade. Esses preceitos são fundamentais para a promoção da liderança democrática escolar. Essa conscientização está em consonância com as propostas de Habermas (2014; 2016a; 2016b), uma vez que promovem a emancipação dos agentes envolvidos.

Dessa forma, essa base de conscientização e formação continuada, bem como os valores e crenças do(s) líder(es), é que influenciará os quatro perfis de liderança mencionados por Exner (2021): pedagógico, democrático, articulador e regulador. Esses perfis se sobreporão à racionalidade legal da escola.

Outra questão central presente na maioria dos trabalhos do corpus é que as lideranças escolares devem se pautar em princípios participativos, mesmo que essa menção esteja atrelada à expressão "gestão participativa/compartilhada". Isso denota a pouca distinção e/ou congruência/dependência entre liderança e gestão, o que evidencia um pressuposto democrático.

Esse pressuposto se desdobra principalmente a partir da descentralização das decisões, conforme concluído por Silva (2020) em seu estudo de caso, no qual constatou-se que a democratização da gestão, em um estilo de liderança democrática, é um reflexo das decisões descentralizadas. Essa compreensão é compartilhada por Boeing (2022a), que afirma que para que exista uma gestão escolar democrática, é necessário, primeiramente, uma liderança compartilhada nas decisões.

Nesse sentido, a liderança na gestão escolar se materializa por meio de ações participativas e dialógicas entre gestão, professores e pais, fundamentadas na prática da cooperação. Santos, Prsybyciem e Bonez (2020, p. 14) afirmam que "[...] na democratização da escola, a liderança não está propriamente na gestão, mas na autonomia, no diálogo e na participação para a concretização das ações propostas." Esses princípios de autonomia e diálogo corroboram a visão de participação apresentada por Nogueira (2011) e Barroso (1996).

Outro pressuposto presente no corpus é a integração comunitária. Neres (2021) apresenta um estudo de caso no qual o diretor demonstrou vários estilos diferentes de liderança, sendo o mais evidente o estilo transformacional devido à sua integração comunitária e visão holística. Isso está em consonância com a conclusão de Oliveira (2018), que identificou que a

gestão compartilhada e a escola formadora de líderes são aquelas que possuem um gestor que se caracteriza como um líder transformacional, propiciado por uma gestão participativa.

Assim, concluímos que, no ambiente escolar, a gestão escolar democrática só se faz presente com a participação da família (SOUSA, 2019). Essa participação da família e comunidade, bem como de todos os agentes envolvidos no processo, é fundamental para o surgimento e consolidação de lideranças escolares democráticas em uma perspectiva intercultural (CANDAUI, 2009).

E, para isso, o diretor escolar é o líder responsável, na gestão democrática, pela promoção da participação ativa da comunidade escolar nas decisões (DIAS; OLIVEIRA, 2020). Além do diretor gestor/líder, os docentes desempenham uma função importante, a de liderança docente, que se caracteriza pelos esforços dos professores no sentido da promoção da participação de seus pares ou de outros agentes escolares, visando a melhoria das práticas de ensino e aprendizagem dos alunos (VELLOSO, 2019). Essa liderança vai ao encontro dos conceitos de lideranças emergentes e distribuídas (BUSH, 2021; 2022).

Diante disso, "a relação entre docentes e estudantes é um caminho importante para vivenciarmos momentos de interrupção que nos ajudem a compreender e ressignificar a prática da liderança escolar" (CARMO, 2020, p. 191). Ou seja, refletindo sobre práticas de lideranças descentralizadas, deixando de focar apenas na figura do diretor, mas reconhecendo que a comunidade escolar pode produzir lideranças em todos os segmentos que compõem sua realidade (Ibidem, 2020). Nesse sentido, a liderança democrática – compartilhada, distribuída, poliédrica e voltada para a aprendizagem (HALLINGER, 1992, 2011; MARKS; PRINTY, 2003; BUSH, 2022; COSTA; CASTANHEIRA, 2015) – não se limita mais apenas à figura do diretor escolar, mas inclui todos os envolvidos no processo de ensino-aprendizagem, emergindo em seus respectivos segmentos – gestão, professores, funcionários, alunos, comunidade, entre outros – como representantes de seus interesses por meio de práticas deliberativas e consensuais (MIGUEL, 2005).

Uma outra vertente encontrada foi a liderança sustentável educativa, responsável pela disseminação das competências ambientais. No estudo de caso, em que essa vertente foi identificada, os gestores escolares demonstraram um estilo de liderança compartilhada, promovendo a integração entre família e escola (LIMA JÚNIOR, 2021). Isso mostra que as práticas de lideranças democráticas podem ser disseminadas em várias vertentes dentro do ambiente escolar, como é o caso da liderança sustentável.

Ao final, concluímos que as práticas de lideranças democráticas não são necessariamente promovidas apenas pela gestão escolar, mas requerem a participação coletiva,

distribuição nas decisões e conscientização dos envolvidos, pois assim será possível promover o desenvolvimento da democracia em nossa sociedade. Nesse sentido, a direção seria mediadora e responsável pela promoção de lideranças emergentes em todos os segmentos nas escolas.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta investigação baseou-se na temática das lideranças escolares democráticas, tendo como questão norteadora: como se configuram as lideranças escolares no Brasil, com base nas produções científicas encontradas em bases de dados digitais brasileiras, no que se refere ao fortalecimento da gestão democrática da escola pública? O objetivo geral foi mapear as produções científicas sobre lideranças escolares, a fim de identificar nelas possibilidades de fortalecimento da gestão democrática das escolas. O objetivo específico foi analisar e sistematizar os referenciais teóricos, metodologias e resultados dessas produções.

Para isso, utilizou-se a metodologia de metaestudo – metateoria, metamétodo e meta-análise (MAINARDES, 2021), juntamente com o método de pesquisa e seleção bibliográfica (SALVADOR, 1986; LIMA; MIOTO, 2007) e a análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), utilizando o software MAXQDA 22.

No que diz respeito ao referencial teórico utilizado nos trabalhos, a maioria é proveniente da literatura internacional, principalmente norte-americana, o que demonstra que o tema das lideranças escolares ainda é incipiente no contexto da pesquisa educacional brasileira, estando primordialmente relacionado à gestão escolar na figura do diretor, em uma perspectiva gerencialista. Bem como, foi possível verificar a existência de várias nomenclaturas nos referenciais teóricos sobre os tipos de lideranças escolares. Além disso, não se observam emergências de lideranças como representantes de grupos, exceto no contexto dos Conselhos Escolares, reuniões de Associação de Pais e Mestres (APM) e de outros colegiados. Nesse aspecto, há uma similaridade entre gestão escolar e liderança, sendo entendidas como sinônimas ou com pouca diferenciação, pressupondo-se que um bom gestor escolar deve basear suas práticas em ações de liderança democrática, ou seja, participativa.

Os trabalhos analisados demonstraram uma tendência das pesquisas sobre o tema lideranças escolares nas perspectivas filosófica construtivista e transformativa (CRESWELL; CRESWELL, 2021), com uma pequena preponderância da segunda sobre a primeira. Ademais, as abordagens metodológicas utilizadas foram preponderantemente qualitativas e exploratórias, tendo como instrumentos/procedimentos de coleta de dados majoritários pesquisa bibliográfica, entrevistas, questionários, observações e estudos de caso.

A análise do corpus possibilitou um avanço na temática das lideranças escolares, presente em alguns trabalhos associada a pressupostos democráticos, ou seja, de participação coletiva, distribuição de decisões e conscientização dos envolvidos. Nesse contexto, as

lideranças escolares podem emergir em todos os segmentos, como observado na análise específica sobre a liderança docente.

Além disso, esta pesquisa demonstrou que as lideranças escolares foram apresentadas como distribuídas nos segmentos, atreladas à gestão democrática das escolas, em suas vertentes pedagógica, transformacional e democrática. Além disso, as lideranças democráticas apresentaram como base a gestão democrática.

Ao final, concluímos que essa investigação cumpriu seus objetivos ao apresentar uma metassíntese integradora sobre o tema das lideranças escolares no contexto brasileiro, sob a perspectiva da democratização das escolas.

Dessa forma, as contribuições dessa investigação se ramificam em duas vertentes, uma teórica e outra prática. Do ponto de vista teórico, esta dissertação e as publicações dela decorrentes podem subsidiar novas pesquisas no campo da gestão escolar e outros temas correlatos, na perspectiva da participação democrática, compreendendo as lideranças como distribuídas em todos os segmentos escolares, atuando de forma autônoma e ativa nos colegiados e demais espaços do cotidiano escolar. Do ponto de vista prático, equipes escolares que tiverem acesso a esses materiais poderão aprender sobre lideranças escolares democráticas e talvez até propor medidas para que elas possam emergir, serem reconhecidas, incentivadas e fortalecidas, corroborando com nossa perspectiva filosófica transformativa.

## REFERÊNCIAS<sup>73</sup>

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. V. 70. São Paulo: Edições, 2011.

BARNI, Edí Marise; SILVA, Diego da. Importância da educação na realidade brasileira: como promover uma liderança democrática nas escolas? **Revista Meditatio**, v. 1, p. 166-178, 2022.

BARROSO, João. **O estudo da autonomia da escola**: da autonomia decretada à autonomia construída. In: BARROSO, João (Org.) O estudo da escola. Porto: Porto Editora, p. 167-189, 1996.

BOEING, Giovana Garcia Dassi. Conceito de gestão e de liderança aplicados ao cotidiano escolar. **Revista Científica FESA**, [S. l.], v. 1, n. 19, p. 82–92, 2022a.

BOEING, Giovana Garcia Dassi. Construção da liderança democrática e lacunas formativas: uma questão para além da educação. **Revista Científica FESA**, v. 1, n. 20, p. 40-58, 2022b.

BONEZ, Juliane. Liderança democrática e gestão escolar: prática ou utopia? **Repositório Digital UFFS**, Chapecó - SC, 2019.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 2016.

BRASIL. [ECA (1990)]. **Estatuto da Criança e do Adolescente – 8069/90**. Brasília, DF: Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos, 1990.

BRASIL. [LDBEN (1996)]. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - 9394/96**. Brasília, DF: MEC, 1996.

BENTO, António; RIBEIRO, Maria Isabel. **A liderança escolar a três dimensões**: diretores, professores e alunos. Bragança: Ideias em prática, 2013.

BUSH, Tony. **Gestão escolar e liderança do diretores**: contextos internacionais e perspectivas de pesquisa. Youtube, 04, nov. 2021. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=BFyFDaxUHL4&t=1705s>. Acesso em 03 dez. 2021.

BUSH, Tony. Teorias de liderança escolar. In: WEINSTEIN, José; SIMIELLI, Lara (org.). **Liderança escolar**: diretores como fatores-chave para a transformação da educação no Brasil. Portugal: Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura, 2022. Cap. 1. p. 11-22.

CANDAU, Vera Maria Ferrão. **Educação intercultural na América Latina**: entre concepções, tensões e propostas. Rio de Janeiro: 7letras, 2009.

<sup>73</sup> As referências citadas dentro dos trabalhos analisados, presentes na subseções de fichamentos, não foram referenciadas, pois, não fazem parte direta do trabalho, assim, caso necessite consultá-las, devem procurar a referência matriz – o trabalho do corpus analisado.

CARMO, Lucas Poubel Timm do. **A coprodução de práticas de liderança em uma escola pública de ensino fundamental pela via do *sensemaking* dialógico**. 223 f. Tese (Doutorado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória-ES, 2020.

CARVALHO, Juliana; SOBRAL, Filipe; MANSUR, Juliana. Explorando a liderança compartilhada em organizações públicas: evidências da arena educacional. **Revista de Administração Pública**, v. 54, p. 524-544, 2020.

CONTI, Celso Luiz Aparecido; LIMA, Emília Freitas de; NASCENTE, Renata Maria Moschen. Visões de diretoras de escola sobre políticas públicas e determinações legais e educacionais. **RBPAE**, v.33, p.771-790, 2017.

COSTA, Jorge Adelino; CASTANHEIRA, Patrícia. A liderança na gestão das escolas: contributos de análise organizacional. **RBPAE** – v. 31, n. 1, p. 13 – 44 jan./abr. 2015.

CRESWELL, John Ward; CRESWELL, J. David. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**; tradução: Sandra Maria Mallmann da Rosa; revisão técnica: Dirceu da Silva – 5. ed. – Porto Alegre: Penso, 2021.

DIAS, Polyana Nogueira; OLIVEIRA, Milene Kinlliane Silva de; FARIAS, Carla Galvão. O papel da gestão escolar como liderança democrática escolar. **Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento**, v. 9, n. 11, 2020.

DOWNER, Donovan F. **Review of Research on Effective Schools**. McGill Journal of Education, pp. 323-332, 1991.

EDIGER, Marlow. The changing role of the school principal. **College student journal**, v. 48, n. 2, p. 265-267, 2014.

ESPOSITO, Ícaro Rodrigo; NASCENTE, Renata Maria Moschen. Características do processo de municipalização do ensino fundamental I no estado de São Paulo. **Educação e Linguagens**, Campo Mourão, v. 11, n. 22, p. 140-164, 13 dez. 2022. Semestral.

EXNER, Marina Katurchi. **A construção contextual das lideranças escolares: um estudo sobre a educação infantil paulistana**. 206 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP), Fundação Getúlio Vargas, São Paulo-SP, 2021.

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

GOHN, Maria da Glória. **Educação não formal e o educador social: atuação no desenvolvimento de projetos sociais**. São Paulo: Cortez, 2010.

HABERMAS, Jürgen. **Técnica e ciência como ideologia**. São Paulo, SP: UNESP, 2014.

HABERMAS, Jürgen. **Teoria do agir comunicativo 1: racionalidade da ação e racionalização social**. São Paulo, SP: Martins Fontes, 2016a.

HABERMAS, Jürgen. **Teoria do agir comunicativo 2: sobre a crítica da razão funcionalista**. São Paulo, SP: Martins Fontes, 2016b.

HALLINGER, Philip; MURPHY, Joseph. Assessing the instructional management behavior of principals. **The elementary school journal**. v. 86, n. 02, p. 217-247, 1985.

HALLINGER, Philip. The evolving role of American principals: from managerial to instructional to transformational leaders. **Journal of educational administration**. vol. 30, n. 3, pp. 35-48, 1992.

HALLINGER, Philip. Leadership for learning: lessons from 40 years of empirical research. **Journal of educational administration**, vol. 49, n. 2, p. 125-142, 2011.

HALLINGER, Philip; WALKER, Allan. Leading learning in Asia – emerging empirical insights from five societies. **Journal of educational administration**, vol. 55, n.2, p. 130-146, 2017.

HALLINGER, Philip; WALKER, Allan; NGUYEN, Dao Thi Hong; TRUONG, Thang; NGUYEN, Thi Thinh. Perspectives on principal instructional leadership in Vietnam: A preliminary model. **Journal of educational administration**, v. 55, n. 02, p. 222-239, 2017.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 10ª ed. São Paulo: Cortez. 2011.

LIMA, Telma Cristiane Sasso de; MIOTO, Regina Célia Tamasso. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: uma pesquisa bibliográfica. **Rev. Katálaxis**, Florianópolis, v. 10, n. esp., p. 37-45, 2007.

LIMA JÚNIOR, Dário Xavier de. **Competências gerenciais do gestor escolar municipal: histórias, trajetórias e ações de sustentabilidade na perspectiva da liderança educativa**. 2021. 147 f. Dissertação (Mestrado em Administração) — Universidade Federal da Paraíba (UFPB), João Pessoa – PB. 2021.

MAINARDES, Jefferson. A metapesquisa no campo da política educacional: aspectos teórico-conceituais e metodológicos. In: **Metapesquisa no campo da política educacional**. MAINARDES, Jefferson (Org.). Curitiba: CRV. 2021.

MARKS, Helen Marie; PRINTY, Suzan M. Principal leadership and school performance: An integration of transformation and instructional leadership. **Educational administration quarterly**, v. 04, n. 04, p. 293-331, 2003.

MIGUEL, Luis Felipe. Teoria democrática atual: esboço de mapeamento. **BIB – Revista Brasileira de Informação Bibliográfica em Ciências Sociais**, São Paulo, n° 59, 1º semestre. pp.5-42, 2005.

NERES, Luciano de Oliveira. **Análise da influência do estilo de liderança na gestão escolar quanto à consolidação dos objetivos institucionais: estudo de caso na escola Dr. Manoel Esteves Otoni, Carlos Chagas-MG**. 2021. 112 p. Dissertação (Mestrado Profissional) – Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGE), Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, Teófilo Otoni/MG.

NOGUEIRA, Marco Aurélio. **Um estado para a sociedade civil:** temas éticos e políticos da gestão democrática. São Paulo, Brasil: Cortez, 2011.

OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Lima dos Santos; **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. Mestrado – São Leopoldo: EST/PPG, 78 p., 2018.

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.

PARO, Vitor. Henrique. **Diretor escolar:** educador ou gerente. Cortez Editora, 2015.

PATERSON, Barbara. THORNE, Sally; CANAM, Connie; JILLINGS, Carol; **Meta-study of qualitative health research:** a practical guide to meta-analysis and meta-synthesis. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2001.

PINAZZA, Mônica Appezzato. Liderança de um contexto educacional em mudança. **Revista da FAEEBA-Educação e Contemporaneidade**, v. 27, n. 51, p. 85-103, 2018.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico:** métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAPTIS, Helen. FLEMING, Thomas. *The Education papers Re framing Education: How to create Effective schools. Contact: Renouf publishing co*, 2003.

SALDAÑA, J. **The coding manual for qualitative researchers.** Londres: Sage, 2012.

SALVADOR, Ângelo Domingos. **Métodos e técnicas de pesquisa bibliográfica.** Porto Alegre: Sulina, 1986.

SAMPAIO, Rafael Cardoso; LYCARIÃO, Diógenes. **Análise de conteúdo categorial:** manual de aplicação. Brasília: Enap, 2021.

SANDER, Benno. **Administração da educação no Brasil:** genealogia do conhecimento. Brasília, DF: Liber Livro, 2007.

SANTOS; Almir Paulo dos; PRSYBYCIEM, Moises Marques; BONEZ, Juliane. Desafios na gestão escolar: liderança em discussão. **Educação em Perspectiva.** Viçosa, MG, v. 11, 2020.

SCHERER-WARREN, Ilse. **Redes de movimentos sociais.** São Paulo: Edições Loyola, 1993.

SILVA, Maildes Fonseca da. **A liderança democrática mediando o processo gestor em uma escola de ensino fundamental na periferia de Salvador:** o caso da Escola AMAI PRO. 2020. 193 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Educação, Área: Políticas e Gestão da Educação, Universidade Federal da Bahia, Salvador/BA, 2006.

SOUSA, Maria do Socorro de. As contribuições da gestão escolar: liderança democrática e seus desafios para um ensino de qualidade. **Essentia-Revista de Cultura, Ciência e Tecnologia da UVA**, v. 20, n. 2, 2019.

TORO, José Bernardo. **A construção do público: cidadania, democracia e participação**. Rio de Janeiro: SENAC, 2005.

VELLOSO, Constança Codeço. **Liderança docente na sala de aula de Língua Inglesa da rede pública do Distrito Federal: teoria e realidade**. 2019. 136 f., il. Dissertação (Mestrado em Linguística Aplicada) — Universidade de Brasília, Brasília, 2019.

VIANA, Natália Pereira Lima. **Gestão e liderança escolar na pandemia: um estudo de caso em duas escolas públicas municipais do maranhão**. 216 f. Tese (Doutorado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Educação, Departamento de Educação, Pontifícia Universidade Católica (PUC - Rio), Rio de Janeiro - RJ, 2022.

VIEIRA, Sofia Lerche; VIDAL, Eloísa Maia. Liderança e gestão democrática na educação pública brasileira. **Revista Eletrônica de Educação**, v. 13, n. 1, p. 11-25, 2019.

YLIMAKI, Rose M. Curriculum leadership in a conservative era. **Educational administration quarterly**, v. 48, n. 02, p. 304-346, abr., 2012.

ZHAO, Shanyang. Metatheory, metamethod, meta-data-analysis: what, why, and how? **Sociological perspectives**, v. 34, n. 3, p. 377-390, 1991.

## APÊNDICE

## Apêndice A - roteiro de leitura

<b>ROTEIRO DE LEITURA</b>			
<b>Título</b>			
<b>Referência bibliográfica</b>			<b>Ano de publicação</b>
<b>Resumo</b>			
<b>Palavras-chave</b>			
<b>Base de dados</b>			<b>Mecanismo de busca</b>
<b>CAPES</b>		<input type="checkbox"/> <b>BDTD</b>	<input type="checkbox"/> <b>Google Acadêmico</b>
<input type="checkbox"/> <b>Catálogo de Teses e Dissertações</b>	<input type="checkbox"/> <b>Periódicos</b>		
<b>Tipo de trabalho</b>	<input type="checkbox"/> <b>Artigo</b>	<input type="checkbox"/> <b>Dissertação</b>	<input type="checkbox"/> <b>Tese</b>
<b>Autor(es)/ Instituição(ões)</b>			
<b>Objetivo(s)</b>			
<b>Metodologia</b>			
<b>Referencial/ Conceitos/autores</b>			
<b>Resultados</b>			
<b>Principais contribuições para a pesquisa</b>			
<b>Referências utilizadas no trabalho</b>			