

FUCAPE PESQUISA E ENSINO S/A – FUCAPE ES

CLERES MOROSINI CUPERTINO

**PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO FÍSICA COMO DIRETORES ESCOLARES:
compreendendo os estilos de liderança e suas implicações no contexto de
trabalho em escolas públicas**

**VITÓRIA
2025**

CLERES MOROSINI CUPERTINO

**PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO FÍSICA COMO DIRETORES ESCOLARES:
compreendendo os estilos de liderança e suas implicações no contexto de
trabalho em escolas públicas**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, da Fucape Pesquisa e Ensino S/A, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis e Administração – Linha de atuação Gestão Escolar – Nível Profissionalizante.

Orientadora: Profa. Dra. Sabrina Oliveira de Figueiredo.

**VITÓRIA
2025**

CLERES MOROSINI CUPERTINO

**PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO FÍSICA COMO DIRETORES ESCOLARES:
Compreendendo os estilos de liderança e suas implicações no contexto de
trabalho em escolas públicas**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Fucape Pesquisa e Ensino S/A, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis e Administração – Linha de atuação Gestão Escolar – Nível Profissionalizante.

Aprovada em 03 de junho de 2025.

BANCA EXAMINADORA

**Prof^a. Dra. Sabrina Oliveira de Figueiredo
Fucape Pesquisa e Ensino S/A**

**Prof^a. Dra. Rozélia Laurett
Fucape Pesquisa e Ensino S/A**

**Prof. Dr. Ueberson Ribeiro Almeida
Universidade Federal do Espírito Santo**

**VITÓRIA
2025**

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo principal compreender, a partir da ótica dos liderados, como se manifesta o estilo de liderança formal dos profissionais de Educação Física que são diretores escolares e suas implicações para o contexto de trabalho nas escolas públicas. O estudo se pautou em estilos de liderança desenvolvidos pela literatura nacional e internacional. O Referencial Teórico especificou os estilos de liderança, além disso tratou dos profissionais de educação física e, por fim, apresentou aspectos de contexto de trabalho. Enquanto aspectos metodológicos, a pesquisa adotou como técnica de coleta de dados com questionário aberto, aplicado para 55 profissionais da educação de escolas públicas municipais de Vila Velha no Espírito Santo, incluindo professores, pedagogos e coordenadores. A análise dos dados foi realizada por meio da análise de conteúdo de Bardin (2016), identificando as principais características associadas aos estilos de liderança dos diretores de Educação Física e as implicações dos diretores com o contexto de trabalho. Os resultados revelaram que os diretores apresentam predominantemente os estilos de liderança democrática, laissez-faire e autocrática, cada um com implicações distintas no contexto de trabalho escolar. Aspectos positivos, como a valorização da escuta ativa, a promoção da participação coletiva e o estímulo ao trabalho em equipe, foram identificados, assim como aspectos negativos, como a falta de comunicação eficaz, a centralização de decisões e o favoritismo entre os membros da equipe escolar. O estudo contribui para a literatura ao aprofundar a compreensão sobre a atuação dos profissionais de Educação Física na gestão escolar, ampliando o entendimento sobre como suas práticas de liderança afetam o ambiente escolar. Além disso, oferece subsídios para a gestão educacional, destacando a importância de práticas que promovam a participação coletiva, o equilíbrio na distribuição de tarefas e o fortalecimento da comunicação entre os membros da equipe.

Palavras-chave: liderança formal; diretores de educação física; gestão escolar; estilos de liderança.

ABSTRACT

The main objective of this study was to understand, from the perspective of those being led, how the formal leadership style of Physical Education professionals who are school principals manifests itself and its implications for the work context in public schools. The study was grounded in leadership styles developed in both national and international literature. The theoretical framework specified these leadership styles, addressed the role of Physical Education professionals, and presented aspects of the work context. As for methodological aspects, the research employed an open-ended questionnaire as the data collection technique, administered to 55 education professionals from municipal public schools in Vila Velha, Espírito Santo, including teachers, pedagogical coordinators, and other school staff. Data analysis was performed using Bardin's (2016) content analysis, identifying the main characteristics associated with the leadership styles of Physical Education principals and the implications of their leadership for the work environment. The results revealed that these principals predominantly exhibit democratic, laissez-faire, and autocratic leadership styles, each with distinct implications for the school work context. Positive aspects, such as valuing active listening, promoting collective participation, and encouraging teamwork, were identified, as well as negative aspects, such as a lack of effective communication, decision-making centralization, and favoritism among school staff members. The study contributes to the literature by deepening the understanding of the role of Physical Education professionals in school management, broadening the comprehension of how their leadership practices impact the school environment. Furthermore, it offers insights for educational management by highlighting the importance of practices that foster collective participation, balance in task distribution, and strengthened communication among team members. p

Keywords: formal leadership; physical education principals; school management; leadership styles.

REFERÊNCIAS

- Assis, B. S. de, & Marconi, N. (2021). Efeito das políticas de provimento ao cargo de diretor na gestão escolar. *Revista de Administração Pública*, 55(4), 881–922. <https://doi.org/10.1590/0034-761220190470>
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Calvosa, M. V. D., & Ferreira, M. (2023). Liderança: representações sociais e modelos mentais dos séculos XX e XXI. *Revista Eletrônica de Administração*, 29(1), 224–260. <http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.377.125771>
- Campos, C. J. G., & Saidel, M. G. B. (2022). Amostragem em investigações qualitativas: Conceitos e aplicações ao campo da saúde. *Revista Pesquisa Qualitativa*, 10(25), 404–424. <http://dx.doi.org/10.33361/RPQ.2022.v.10.n.25.545>
- Chang, C.-M., Hsieh, H.-H., Chou, Y.-H., & Huang, H.-C. (2021). The relationship between physical education teachers' perceptions of principals' transformational leadership and creative teaching behavior at junior and senior high schools: A cross-level moderating effect on innovative school climates. *Sustainability*, 13(1), 8184. <https://doi.org/10.3390/su13158184>
- Chi, J., Porres, A., & Velez Bustillo, E. (2023). Una manera de mejorar la calidad de la educación: El rol del director escolar. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 14(1). <https://doi.org/10.18861/cied.2023.14.1.3277>
- Corrigan, J., & Merry, M. (2022). Principal leadership in a time of change. *Frontiers in Education*, 7, 897620. <https://doi.org/10.3389/feduc.2022.897620>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2021). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto* (4ª ed.). Penso.
- Daniëls, E., Hondeghem, A., & Dochy, F. (2019). A review on leadership and leadership development in educational settings. *Educational Research Review*, 27, 110–125. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2019.02.003>
- Dash, S. S., & Vohra, N. (2019). The leadership of the school principal: Impact on teachers' job crafting, alienation and commitment. *Management Research Review*, 42(3), 352–369. <https://doi.org/10.1108/MRR-11-2017-0384>
- Dettmann, L. L. (2023). *Liderança nas escolas: Os dois lados de uma moeda*. [Dissertação de mestrado, Fucape Pesquisa e Ensino S/A]. Repositório de Produção Científica da Fucape. <https://fucape.br/wp-content/uploads/2023/10/Dissertacao-Lucinelda-Lauvers-Dettmann.pdf>

- Duarte, R. (2002). Pesquisa qualitativa: Reflexões sobre o trabalho de campo. *Cadernos de Pesquisa*, (115), 139–154. <https://doi.org/10.1590/S0100-15742002000100005>
- Estormovski, R. C., & Silva, R. R. D. da. (2024). Currículos socioemocionais e liderança: da mobilização coletiva à motivação do eu. *Educação e Pesquisa*, 50, e269220. <https://doi.org/10.1590/S1678-4634202450269220>
- Flick, U. (2009). *Pesquisa qualitativa e quantitativa* (3ª ed.). Artmed.
- Gazali, N., Saad, N., Cendra, R., Kamaruzaman, S., & Rapa'I, R. (2022). Leadership in physical education: Systematic review of the last five years. *Journal Sportify*, 8(4), 367–386. https://doi.org/10.29407/js_unpgri.v8i4.18226
- Gill, C. M. H. D., & Berezina, E. (2021). School performance in three South East Asian countries: Lessons in leadership, decision-making and training. *European Journal of Training and Development*, 45(2/3), 136–148. <https://doi.org/10.1108/ejtd-01-2020-0014>
- Ilha, F. R. da S., & Krug, H. N. (2008). O professor de Educação Física e sua participação na gestão escolar: Contribuições para a formação profissional. *Revista e-Curriculum*, 4(1), 1-15. <https://revistas.pucsp.br/index.php/curriculum/issue/view/249>
- Leal, R. P. (2023). *Identidades ocupacionais e autopercepções sobre gestão e liderança: análise das narrativas de gestores de Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia*. [Dissertação de mestrado, Fucape Pesquisa e Ensino S/A]. Repositório de Produção Científica da Fucape. <https://fucap.br/wp-content/uploads/2023/10/Dissertacao-Renata-Prucoli-Leal-1.pdf>
- Mendes, A. M., & Ferreira, M. C. (2008). Contexto de trabalho. In M. M. M. Siqueira (Org.), *Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 111-123). Artmed.
- Ministério da Educação (2017). *Base Nacional Comum Curricular*, https://basenacionalcomum.mec.gov.br/images/BNCC_EI_EF_110518_versao_final_site.pdf
- Németh, Z., Shopulatov, A., Norboyev, K., Ahmedov, F., & Valente, S. N. (2024). Physical education teacher in middle schools: Requirements and academic profile. *International Journal of Instruction*, 17(3), 371–382. <https://doi.org/10.29333/iji.2024.17320a>
- Noronha, V., & Teixeira, D. M. D. (2015). Gestão e avaliação: Desafios para a Educação Física como área de conhecimento. *@rquivo Brasileiro de Educação*, 3(5), 84–101 <https://doi.org/10.5752/p.2318-7344.2015v3n5p84>

- Oliveira, A. C. P. de, & Waldhelm, A. P. S. (2016). Liderança do diretor, clima escolar e desempenho dos alunos: Qual a relação? *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 24(93), 824–844. <https://doi.org/10.1590/s0104-40362016000400003>
- Parding, K., Gavin, M., Wilson, R., Fitzgerald, S., Jakobsson, M., & McGrath-Champ, S. (2024). Intra-professional collaboration and organization of work among teachers: How entangled institutional logics shape connectivity. *Journal of Professions & Organization*, 11(1), 83–98. <https://doi.org/10.1093/jpo/joae003>
- Parent-Lamarche, A., & Marchand, A. (2023). Trajectories of teleworking via work organization conditions: Unraveling the effect on work engagement and intention to quit with path analyses. *Sustainability*, 15(11), 8476–8476. <https://doi.org/10.3390/su15118476>
- Paschoalino, J. B. de Q. (2018). Gestão escolar na educação básica: Construções e estratégias frente aos desafios profissionais. *Educação e Realidade*, 43(4), 1301–1320. <https://doi.org/10.1590/2175-623684867>
- Patias, N. D., & Von Hohendorff, J. (2019). Critérios de qualidade para artigos de pesquisa qualitativa. *Psicologia em Estudo*, 24(1), 1–14. <https://doi.org/10.4025/psicoestud.v24i0.43536>
- Richard, T. (2024). Novice school leaders' turnover intentions: The role of working conditions and organizational factors. *Educational Administration Quarterly*, 60(3), 341–378. <https://doi.org/10.1177/0013161X241253288>
- Saleem, A., Aslam, S., Yin, H.-B., & Rao, C (2020). Principal leadership styles and teacher job performance: Viewpoint of middle management. *Sustainability*, 12(8), 33–90. <https://doi.org/10.3390/su12083390>
- Sarwar, U., Tariq, R., & Yong, Q. Z. (2022). Principals' leadership styles and its impact on teachers' performance at college level. *Frontiers in Psychology*, 13, 919693. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.919693>
- Schulze, C., Huth, M. V., & Schlesinger, T. (2023). Analysis of teachers' cooperative learning strategies and practices in physical education. *Sport, Education and Society*, 1–16. <https://doi.org/10.1080/13573322.2023.2277750>
- Simielli, L. (2022). Revisão sistemática da literatura brasileira sobre diretores escolares. *Cadernos de Pesquisa*, 52, e08984. <https://doi.org/10.1590/198053148984>
- Simões, C., & Sousa, J. (2023). Qual o papel do diretor na autonomia e flexibilidade curricular? A percepção dos docentes. *Revista Portuguesa de Educação*, 36(1), 1–24. <https://doi.org/10.21814/rpe.25282>

- Souza, F. T. O. de, Martins, R. L. D. R., & Mello, A. da S. (2020). Educação física e gestão escolar: Reflexões sobre legislação, produção acadêmica e formação docente. *Revista e-Curriculum*, 18(1), 327–349. <https://doi.org/10.23925/1809-3876.2020v18i1p327-349>
- Yalçinkaya, S., Dağlı, G., Altınay, F., Altınay, Z., & Kalkan, Ü. (2021). The effect of leadership styles and initiative behaviors of school principals on teacher motivation. *Sustainability*, 13(5), 2711. <https://doi.org/10.3390/su13052711>
- Yap, J., Broman, P., Andersen, P., & Brownie, S. (2024). Learning by doing: Students' experiences of interprofessional education and community partnership in a pilot student-run clinic. *Student Success*, 15(1), 122–129. <https://doi.org/10.5204/ssj.3089>
- Vasconcellos, D., Parker, P. D., Hilland, T., Cinelli, R., Owen, K. B., Kapsal, N., Lee, J., Antczak, D., Ntoumanis, N., Ryan, R. M., & Lonsdale, C. (2020). Self-determination theory applied to physical education: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Educational Psychology*, 112(7), 1444–1469. <https://doi.org/10.1037/edu0000420>
- Vita, S. C. (2023). The problematisation of ethnic and cultural diversity in physical education teacher education (PETE): An analysis of PETE course syllabi from Norway, Aotearoa/New Zealand and Canada. *Sport, Education and Society*, 30(1), 73–87. <https://doi.org/10.1080/13573322.2023.2284804>
- Waiandt, J. B. M. (2023). *Diretor(a) escolar e liderança na educação infantil: compreensão das influências dos estilos de liderança no clima organizacional da escola pública*. [Dissertação de mestrado, Fucape Pesquisa e Ensino S/A]. Repositório de Produção Científica da Fucape. <https://fucape.br/wp-content/uploads/2023/12/Dissertacao-Juliana-Braun-Marques.pdf>
- Westerlund, R. (2023). Becoming a physical education teacher: Preservice teachers' meaning-making process in the transition between a subject didactics course and the practicum. *Teaching and Teacher Education*, 136, 104363. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2023.104363>
- Woods, P. A. (2016). Authority, power and distributed leadership. *Management in Education*, 30(4), 155–160. <https://doi.org/10.1177/089202061666577>