

FUCAPE PESQUISA E ENSINO S/A – FUCAPE ES

EDER RESENDE FERREIRA

**AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE ESTILOS DE LIDERANÇA DO TRIO GESTOR
ESCOLAR**

**VITÓRIA
2025**

EDER RESENDE FERREIRA

**AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE ESTILOS DE LIDERANÇA DO TRIO GESTOR
ESCOLAR**

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

Orientadora: Prof^a Dr^a Silvania Neris Nossa

**VITÓRIA
2025**

EDER RESENDE FERREIRA

**AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE ESTILOS DE LIDERANÇA DO TRIO GESTOR
ESCOLAR**

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

Aprovada em 04 de agosto de 2025.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Silvania Neris Nossa
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Profa. Dra. Marcia Juliana D'angelo
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Profa. Dra. Sandrielem da Silva Rodrigues
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

**VITÓRIA
2025**

AGRADECIMENTOS

À minha família e aos meus pais por acreditar em mim em todos esses anos me dando apoio.

Aos colegas e professores do curso de Mestrado da Fucape Pesquisa e Ensino S/A, pelo convívio e crescimento em algumas calorosas discussões.

À Profª Drª Silvania Neris Nossa pela orientação.

Às professoras Márcia e Sandriem por participarem da banca

Aos professores e gestores que participaram da pesquisa.

À FUCAPE Pesquisa e Ensino S/A pelo suporte institucional.

“Cada pergunta bem colocada
derruba um muro de ignorância e
abre caminho para novos
horizontes.”

Autor desconhecido

RESUMO

Este estudo examina em profundidade cinco estilos de liderança — transacional, participativa, inclusiva, transformacional e instrucional — praticados pelo trio gestor composto pelo diretor escolar, pelo coordenador pedagógico e pelo coordenador administrativo, de secretaria e financeiro, em 15 escolas públicas estaduais do Espírito Santo. A pesquisa adotou um delineamento quantitativo de corte transversal, envolvendo 60 professores que avaliaram percepções, demandas e impactos de cada perfil de liderança no cotidiano institucional. Verificou-se que o modelo ainda fortemente transacional, baseado em recompensas e controle, gera agilidade em tomadas de decisão, mas resulta em sobrecarga do diretor, limitação da autonomia docente e redução da inovação pedagógica. Em contraponto, estilos participativos, que envolvem o corpo docente na construção de projetos, e inclusivos, que valorizam diversidade e equidade, foram apontados como fundamentais para ampliar engajamento e criatividade. A liderança transformacional, por sua vez, inspira mudanças profundas ao conectar propósito e visão, enquanto a instrucional fortalece processos de ensino-aprendizagem por meio de orientação direta. O estudo propõe redistribuir funções, equilibrando tarefas administrativas e pedagógicas entre os três gestores, para promover uma governança escolar colaborativa, democrática e orientada à melhoria contínua da qualidade do ensino.

Palavras-chave: Liderança escolar, trio gestor; estilos de liderança; educação pública.

ABSTRACT

This study examines in depth five leadership styles — transactional, participative, inclusive, transformational, and instructional — practiced by the management trio composed of the school principal, the pedagogical coordinator, and the administrative, secretarial, and financial coordinator in 15 state public schools in Espírito Santo. This research adopted a quantitative cross-sectional design involving 60 teachers who assessed perceptions, demands, and impacts of each leadership profile on everyday institutional life. It was found that the model remains strongly transactional, based on rewards and control, which generates agility in decision-making but results in overburdening the principal, limiting teacher autonomy, and reducing pedagogical innovation. In contrast, participative styles, which involve the teaching staff in project development, and inclusive styles, which value diversity and equity, were identified as fundamental for enhancing engagement and creativity. Transformational leadership, in turn, inspires deep change by connecting purpose and vision, while instructional leadership strengthens teaching and learning processes through direct guidance. The study proposes redistributing functions, balancing administrative and pedagogical tasks among the three managers to promote a collaborative, democratic school governance oriented towards the continuous improvement of teaching quality.

Keywords: School leadership, management trio, leadership styles, public education.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1. O PAPEL DO TRIO GESTOR NA MELHORIA DA PRÁTICA ESCOLAR.....	13
2.2. ESTILOS DE LIDERANÇA E SEUS IMPACTOS.....	18
2.2.1. Liderança transacional.....	20
2.2.2. Liderança participativa.....	21
2.2.3. Liderança inclusiva.....	22
2.2.4. Liderança transformacional.....	24
2.2.5. Liderança instrucional.....	25
3 METODOLOGIA.....	27
4 ANÁLISE DE DADOS.....	31
4.1 ANÁLISE DOS ESTILOS DE LIDERANÇA DO TRIO GESTOR.....	31
4.1.1 Estilos de liderança do diretor escolar	31
4.1.2 Estilos de liderança do coordenador pedagógico	33
4.1.3 Estilos de liderança do Coordenador Administrativo, de Secretaria e Financeiro (CASF).....	34
5 DISCUSSÃO E IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS.....	36
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	41
REFERÊNCIAS.....	43
APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	48

1 INTRODUÇÃO

A gestão escolar contemporânea enfrenta desafios pedagógicos, administrativos, tecnológicos e de desempenho, tanto no cenário internacional (Hatfield & Soløst, 2025; Kerssens & van Dijck, 2024) como no Brasil (Andrade et al., 2025; Mossin et al., 2025), exigindo qualidade de ensino, capacitação continuada de professores e atendimento rigoroso às normas municipais, estaduais e federais (Benoliel, 2020). No Brasil, a composição das equipes técnico-pedagógicas é regulada pela LDB (Lei nº 9.394/1996) e por legislações estaduais. Em Goiás, a Portaria nº 0681/2023 define equipe gestora composta por gestor escolar, secretário, coordenador administrativo-financeiro e coordenador pedagógico; no Rio Grande do Sul, a Lei Complementar nº 585/2016 inclui diretor, vice-diretor, coordenador pedagógico e coordenador administrativo-financeiro; e no Espírito Santo, a Portaria nº 034-R/2025 amplia o quadro para diretor escolar, coordenador administrativo, de secretaria e financeiro, coordenador pedagógico, pedagogo e demais agentes técnico-educacionais (Portaria nº 0681/2023; Lei Complementar nº 585/2016; Portaria nº 034-R/2025).

A sobrecarga de tarefas dos diretores — da organização financeira à garantia da qualidade do ensino e ao cumprimento de legislações em múltiplos níveis — compromete a eficiência administrativa e dificulta a implementação de práticas pedagógicas inovadoras (Benoliel, 2020; Ceretta & Jesus, 2018). Pesquisas recentes apontam que a adoção de uma gestão descentralizada e colaborativa, com distribuição equilibrada de responsabilidades entre todos os membros da equipe gestora, tem gerado resultados mais satisfatórios e estimulado a melhoria contínua da inovação educacional (Gong & Subramaniam, 2020; Klincky et al., 2023).

Segundo a literatura, os líderes, de maneira geral, empregam diversos estilos de liderança no labor diário, seja em organizações privadas, públicas, com ou sem fins lucrativos, independentemente do porte, a saber: liderança situacional (Hersey & Blanchard, 1969); liderança transformacional e transacional (Bass, 1978); liderança instrucional (Hallinger & Murphy, 1985); liderança carismática (Conger & Kanungo, 1987); liderança estratégica (Boal & Hooijberg, 2001); liderança espiritual (Fry, 2003); liderança autêntica (Avolio & Gardner, 2005); liderança servidora (Barbuto & Wheeler, 2006); liderança inclusiva (Carmeli et al., 2010); liderança sustentável (Avery & Bergsteiner, 2011); liderança participativa (Lam et al., 2015); liderança laissez-faire (Wong & Giessner, 2018), dentre outros.

Este estudo, visando uma discussão mais parcimoniosa, analisa os estilos de liderança – transacional, participativa, inclusiva, transformacional e instrucional – utilizados pelo trio gestor – diretor escolar, coordenador administrativo, de secretaria e financeiro e coordenador pedagógico – das escolas da rede estadual pública de educação, pois, segundo Moraes et al. (2024) esses são os estilos de liderança mais presentes dentro do ambiente escolar.

Apesar dos intensos debates sobre a liderança escolar em periódicos Qualis A1 e A2 (Inês & Souza, 2025; Assis & Marconi, 2021; Ragazzo & Almeida, 2022; Roberto, 2023; Santo et al., 2023), a literatura nacional ainda não avaliou de forma integrada os estilos de liderança do diretor, coordenador pedagógico e coordenador administrativo, financeiro e de secretaria – o “trio gestor”. Além disso, faltam estudos que comparem, o perfil de liderança efetivamente praticado pelo trio gestor e as expectativas ou modelos ideais de liderança compartilhados pela comunidade escolar. O presente estudo inova ao preencher essas lacunas, pois, mapeia os estilos de liderança atuais e ideais do trio gestor em diferentes contextos escolares. Analisa as

principais discrepâncias entre o que se faz e o que se espera em termos de liderança colegiada. Propõe diretrizes para alinhar práticas de liderança coletiva às demandas contemporâneas da gestão escolar. Dessa forma, lança luz sobre um aspecto até hoje negligenciado e oferece subsídios práticos para o fortalecimento da liderança integrada na escola.

Este estudo, do ponto de vista teórico, contribui para uma compreensão mais aprofundada dos desafios enfrentados pelos gestores e para a identificação de caminhos que possibilitem a redistribuição das funções do diretor, contribuindo para a melhoria dos processos pedagógicos e financeiros das instituições de ensino. Os achados apontam para a prevalência de práticas transacionais que, embora eficazes no cumprimento de metas imediatas, limitam a autonomia, a criatividade e a inovação necessárias a uma gestão transformadora. Paralelamente, evidencia-se forte aspiração por estilos mais participativos, inclusivos e transformacionais, capazes de engajar toda a comunidade escolar em um processo contínuo de aprendizagem e inovação (Benoliel, 2020; Magbool et al., 2023; Alrowwad et al., 2020).

Ao repensar a divisão de responsabilidades e intensificar o trabalho em equipe, o modelo do trio gestor demonstra potencial para aliviar a sobrecarga tradicionalmente concentrada no diretor. A redistribuição de funções fomenta uma gestão mais dinâmica, colaborativa e alinhada às demandas contemporâneas, criando condições favoráveis à inovação e à melhoria contínua dos processos pedagógicos e administrativos (Benoliel, 2020; Ibay & Pa-alisbo, 2020; Klincky et al., 2023).

Em termos práticos, este estudo reside em oferecer subsídios para a transformação dos processos de gestão escolar, com impactos diretos tanto na administração quanto na qualidade do ensino, ao evidenciar algumas diferenças entre as práticas de liderança atuais (predominantemente transacionais) e a situação ideal

(mais participativa, inclusiva e transformacional). Ao fazer isto, o estudo demonstra a necessidade de descentralizar as funções do diretor. Essa mudança possibilita a implementação do modelo colaborativo do trio gestor, reduzindo a sobrecarga administrativa e promovendo uma distribuição de tarefas mais equilibrada entre o Diretor Escolar, o Coordenador Administrativo/Financeiro e o Coordenador Pedagógico.

Considerando as lacunas identificadas na literatura nacional sobre a liderança colegiada do “trio gestor” e a necessidade de comparar práticas atuais e expectativas ideais, este estudo parte da seguinte suposição: Existe uma divergência significativa entre os estilos de liderança efetivamente praticados pelo diretor escolar, pelo coordenador pedagógico e pelo coordenador administrativo-financeiro (trio gestor) e os estilos de liderança ideais esperados pela comunidade escolar, e essa divergência impacta negativamente na eficácia da gestão, no engajamento dos docentes e no desempenho dos alunos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O PAPEL DO TRIO GESTOR NA MELHORIA DA PRÁTICA ESCOLAR

Segundo Benoliel (2020), o gestor precisa realizar atividades internas que envolvem os processos dentro da instituição como: gerir soluções dos problemas, manutenção da equipe para que ela esteja sempre unida e focada, compartilhar a visão da instituição para que todos possam entender sua função. Além disso, ocorrem as atividades externas que estão envolvidas na construção e manutenção de relacionamentos com a comunidade, através do comércio por exemplo. É preciso representar a escola e os funcionários em reuniões e demais eventos que forem necessários, buscar recursos, apoio e informações necessárias para que todos dentro da instituição alcancem seus objetivos. Corrêa (2019) corrobora com Benoliel (2020) quando diz que tudo que acontece dentro da escola é responsabilidade do gestor. Ele precisa orientar o corpo docente, a secretaria, o departamento financeiro, a equipe de limpeza e alimentação a atuar de acordo com seu papel, para que eles estejam devidamente qualificados e motivados a cumprir suas obrigações.

A qualidade do ensino não é consequência somente das verbas que as escolas recebem. Corrêa (2019) explica que a qualidade no ensino não é responsabilidade exclusiva dos recursos financeiros. – Em algumas escolas espalhadas pelo país, pode-se observar qualidade no ensino mesmo sem o aporte financeiro e a estrutura adequada. Em muitos momentos, o que realmente faz a diferença é a forma como os atores envolvidos abraçam as causas da escola. – O diretor precisa também estar motivando a equipe pedagógica a desempenhar seu trabalho da melhor forma possível desenvolvendo atividades que impactam de forma positiva a comunidade em

que está inserida. – Isso levará os profissionais se unirem em prol do bem comum, essa união atinge alunos, família e comunidade. – Quando a equipe gestora atua de forma conjunta pode proporcionar uma melhora no processo ensino aprendizagem (Benoliel, 2020). A equipe gestora de uma escola precisa atuar de forma complementar para proporcionar um melhor direcionamento das ações pedagógicas e financeiras, procurando garantir uma equidade na aprendizagem para todos os atores pertencentes à escola (Klincky et al., 2023).

Para que uma instituição de ensino alcance sua visão e missão requer habilidade e planejamento por parte dos gestores, que precisam estar se apropriando da liderança, onde os líderes procuram motivar, inspirar e incentivar suas equipes a focarem no sucesso das instituições escolares (Hees & Pimentel, 2021). Para Ibay e Pa-alisbo (2020), os gestores precisam compreender as necessidades da escola para que possam de forma realista buscar melhorias, inovações e mudanças na própria escola. Para acontecer essas mudanças no ambiente escolar Klinck et al. (2023) salientam que gestores eficientes fomentam o trabalho em equipe comunicando de forma eficaz aos atores da comunidade escolar uma visão da instituição clara e concisa. Enquanto Benoliel (2020) enfatiza que quando os papéis desempenhados pelos atores da comunidade escolar são claros e aceitáveis permitem que os membros da equipe escolar possam cooperar buscando melhores resultados através de objetivos compartilhados.

Quando os gestores repassam as orientações, que são apoiadas por decisões vindas da comunidade escolar, e que além disso são oportunas ao ambiente escolar, torna-se mais fácil que elas sejam postas em prática, pois é um bem comum à comunidade destinadas exclusivamente a uma instituição melhor (Klinck et al., 2023). Um dos requisitos para se ter escolas e gestores de sucesso é manter as informações

atualizadas. Os professores se sentem motivados por tomarem ciência do que está acontecendo, fazendo com que eles criem oportunidades para inovarem em busca de melhores resultados, à procura de desenvolvimento na área que atua, na pedagógica, na psicológica e em questões sociais (Karacabey, 2020). A equipe gestora precisa estar ciente dos conflitos, necessitando de competência elevada para que possam ser resolvidos de forma ordeira, para isso um trabalho em equipe com todos da comunidade escolar trará resultados melhores com todos sentindo-se parte da solução (Ibay & Pa-alisbo, 2020).

O sucesso de uma equipe gestora está em primeiro plano no alinhamento de ideias, na cumplicidade de objetivos e na confiança entre os membros gestores. Karacabey (2020) ressalta que quando a equipe gestora possui uma liderança eficaz eles apoiam o desenvolvimento do corpo docente, produzindo assim, ajuda necessária para criar um ambiente harmonioso para professores e alunos vivenciarem novas experiências. Em contrapartida, Naidoo (2019) enfatiza que o contínuo declínio do desempenho dos alunos e os baixos resultados em muitos casos se deve à fraca liderança por parte da equipe gestora. Silva e Viana (2019) salientam que o papel da equipe gestora tem que guiar sua equipe a criar um ambiente propício à melhoria da qualidade de ensino que estimule os alunos a gostar de estar na escola. Hees e Pimentel (2021) discorrem que o processo de transformar pessoas deve ser visto do ponto de vista da liderança como uma perspectiva de alcançar o objetivo do grupo buscando a satisfação de cada indivíduo e a valorização de cada membro.

A sustentação e o desenvolvimento do processo ensino aprendizagem segundo Setlhodi (2020) são fortalecidos quando a equipe gestora compartilha o poder e autoridade deixando os interessados participarem das tomadas de decisão. Para melhorar os índices, Klinck et al. (2023) explicam que a instituição precisa concentrar-

se em reforçar o desempenho acadêmico, buscar uma educação com mais justiça social e aumentar o desempenho dos alunos, buscando isso, os alunos melhorariam consideravelmente no futuro.

Todos da comunidade escolar (gestores, professores, pais, alunos e demais trabalhadores que prestam serviço para a escola) segundo Silva e Viana (2019) devem contribuir para que a escola se torne um ambiente democrático, inclusivo e com qualidade social. Klinck et al. (2023) concordam afirmando que ao possibilitar ajuda aos membros da equipe gestora com seus percalços, isso ajudará no desenvolvimento de seus talentos, tornando assim seus trabalhos mais fáceis, agradável e gerível no futuro. Os gestores escolares precisam compreender a formação dinâmica do espaço escolar para conseguir gerir a escola com democracia e ficar atento as mudanças sociais e educacionais que parte da participação de todos na aprendizagem dos alunos e gestão da escola (Silva & Viana, 2019).

Como parte do processo de aprendizagem, o apoio da equipe gestora aos professores é essencial. Segundo Karacabey (2020), mesmo profissionais com formação superior de alta qualidade precisam, ao entrarem na carreira, de suporte contínuo para dominar sua prática e ampliar suas competências. Com o passar do tempo, a formação inicial torna-se insuficiente, uma vez que o conhecimento avança rapidamente, tornando o desenvolvimento profissional dos professores inevitável.

Setlhodi (2020) acrescenta que a escola precisa ser um espaço contínuo para o diálogo. Os gestores precisam estar preparados para sanar diferenças, promover conciliações e avaliar estratégias adotadas. Criar planos de ação junto com os docentes pode contribuir para correções e melhorias. A firmeza, a clareza e a objetividade da equipe gestora é um diferencial importante. A tomada de posicionamento em determinados casos e a procura por soluções justas e

transparentes agrega valor à gestão. É essencial que os profissionais da comunidade escolar sejam estimulados a se atualizarem, a estudarem, e a terem conhecimento sobre práxis e estratégias exitosas. E os mesmos, precisam ser valorizados por isso.

Os líderes escolares têm amplo espaço para aprimorar sua atuação. Sepúlveda e Aparicio (2019) destacam que esses dirigentes devem orientar os professores a elevarem a qualidade do ensino e, assim, melhorar os indicadores da instituição. Para isso, promovem a aprendizagem docente por meio de equipes colaborativas e facilitam a participação em cursos de qualificação. Wang e Wong (2023) afirmam que intermediar o acesso dos professores a novos conhecimentos fortalece as instituições de ensino. Esse apoio contínuo à aprendizagem docente é, portanto, um elemento central da liderança escolar.

Para Setlhodi (2020), uma forma de melhorar o desempenho da escola é através do diretor garantindo que o desenvolvimento seja abraçado, construindo uma relação colaborativa duradoura. Quando a busca por melhorias nas escolas é necessária os líderes institucionais precisam facilitar que os professores estejam expandindo suas experiências (Wang & Wong, 2023). Corroborando com isso, Silva e Viana (2019) explicam que a medida de proporcionar uma continuidade na formação dos professores deve partir dos gestores, reorganizando a prática pedagógica e oportunizando maiores possibilidades na função social da educação.

Para Wang e Wong (2023), quando os líderes escolares buscam promover a interação do conhecimento entre os profissionais da educação produz melhores parcerias para futuras formações que possam impactar a vida profissional do professor e como resultado melhorar o nível de conhecimento dos alunos. Sepúlveda e Aparício (2019) ressaltam que a eficiência do líder vem de sua capacidade de

envolver sua equipe para que possam pegar complexos desafios e transformá-los em excepcionais resultados.

Conforme destacado por Benoliel (2020) e Corrêa (2019), a distribuição das funções entre o Diretor Escolar, o Coordenador Administrativo e o Coordenador Pedagógico fortalecem a comunicação e a tomada de decisões, contribuindo para uma gestão compartilhada e efetiva. Essa abordagem integradora alia teoria e prática, preparando os gestores para uma atuação dinâmica e sustentável frente às constantes transformações do ambiente educacional.

2.3. ESTILOS DE LIDERANÇA E SEUS IMPACTOS

O atual contexto de avanços socioeconômicos expõe a obsolescência dos modelos de liderança autoritária convencionais, os quais se mostram insuficientes para gerir uma força de trabalho em constante evolução, especialmente considerando a diversidade e a adaptabilidade exigidas pela nova geração. Nesse cenário, os líderes precisam adotar abordagens mais dinâmicas e flexíveis para atingir melhores resultados (Liu, 2024).

Atasoy (2021) observa que as instituições escolares apresentam uma composição eclética, tanto em termos de níveis socioeconômicos quanto de valores e normas, o que impõe aos gestores a necessidade de uma vigilância constante sobre as realidades do ambiente escolar para antecipar e responder às mudanças. Nesse sentido, Klinck et al. (2023) ressaltam que, ao centralizar seus esforços no bem maior, o aluno, as equipes gestoras não só impulsionam a motivação dos colaboradores como também promovem melhorias significativas no desempenho organizacional. Essa perspectiva colaborativa, que abrange gestores, professores, demais

funcionários e a família, é crucial para a formação de um ambiente que favoreça o aprimoramento contínuo do processo educativo (Nadav et al., 2023; Atasoy, 2021).

A liderança pode ser entendida como um processo inspirador que orienta os indivíduos rumo a objetivos comuns. As equipes gestoras se destacam justamente por sua capacidade de influenciar positivamente o clima organizacional (Hees & Pimentel, 2021). Segundo esses autores, a adoção do estilo transformacional, ao promover o engajamento e elevar o moral da equipe, potencializa a transformação coletiva. Assim, a formação inicial dos gestores, aliada à capacitação contínua, revela-se fundamental para implementar práticas de liderança que estimulem o desenvolvimento sustentável das instituições de ensino (Hees & Pimentel, 2021; Liu, 2024; Klinck et al., 2023).

Além de identificar o estilo de liderança que melhor se adapta ao clima organizacional, é necessário compreender como essa escolha impacta o comprometimento dos profissionais. Neste contexto, Klinck et al. (2023) argumentam que a consolidação de uma cultura organizacional sólida aliada a estratégias de liderança bem estruturadas permite a otimização dos recursos, tanto materiais quanto humanos, garantindo a sustentabilidade da escola em meio às constantes mudanças globais. De forma complementar, Benoliel (2020) ressalta que equipes de alto desempenho se caracterizam por adotar abordagens diferenciadas, que inspiram e motivam seus membros a perseguirem metas amplas e ambiciosas. Assim, um estilo de liderança eficaz se manifesta na capacidade de promover uma inter-relação mútua entre líderes e liderados na busca por objetivos comuns (Hees & Pimentel, 2021; Liu, 2024; Klinck et al., 2023; Benoliel, 2020).

Ainda, práticas que envolvem inspiração, compartilhamento, reflexão e a disposição para assumir riscos são fundamentais para impulsionar mudanças transformadoras nas instituições. Klinck et al. (2023) defendem que, para fortalecer a

cultura escolar, os gestores devem estabelecer relações colaborativas e positivas com todos os atores da comunidade educativa, contribuindo para dinamizar a escola e para a valorização social da instituição. Da mesma forma, Setlhodi (2020) enfatiza a importância de criar um ambiente acolhedor e socialmente responsável, capaz de atender às necessidades dos alunos e de oferecer o suporte necessário aos professores, promovendo assim a concretização de objetivos compartilhados (Atasoy, 2021; Setlhodi, 2020).

Neste estudo, visando uma discussão mais parcimoniosa, o foco deste estudo é as lideranças transacional, participativa, inclusiva, transformacional e instrucional, conforme discutido a seguir.

2.2.1 Liderança transacional

A liderança transacional fundamenta-se na Teoria de Contingência de Bass, que ressalta trocas explícitas entre gestor e equipe, estruturadas por recompensas e sanções vinculadas ao desempenho. Nesse modelo, o gestor monitora constantemente os resultados e oferece feedback imediato, criando um contrato psicológico em que metas claras são definidas e recompensadas de forma tangível ou simbólica (Magbool et al., 2023; Bass, 1988).

No contexto escolar, esse estilo facilita o cumprimento de rotinas administrativas e a conquista de indicadores institucionais de curto prazo, como controle orçamentário e adesão a normas educativas. A agilidade nas decisões, propiciada por recompensas diretas, contribui para a manutenção da ordem e o alinhamento às exigências legais, sobretudo quando as demandas são emergenciais e mensuráveis (Benoliel, 2020; Ceretta & Jesus, 2018).

Dentro do trio gestor, o Coordenador Administrativo, de Secretaria e Financeiro estrutura sistemas de bonificação e penalização, enquanto o Diretor Escolar articula essas premiações com políticas institucionais. O Coordenador Pedagógico, por sua vez, monitora indicadores de desempenho docente, reforçando comportamentos desejáveis por meio de elogios e reconhecimento formal, garantindo coesão entre metas pedagógicas e financeiras (Magbool et al., 2023).

Entretanto, o uso excessivo dessa abordagem pode restringir a autonomia dos professores, inibir a experimentação pedagógica e gerar desgaste emocional. Ao focar apenas em metas quantitativas, corre-se o risco de criar um ambiente reativo, em que docentes passam a atuar sob pressão constante, resultando em queda de motivação e inovação a médio prazo (Alrowwad et al., 2020; Corrêa, 2019).

Para superar essas limitações, recomenda-se equilibrar práticas transacionais com estilos mais colaborativos e participativos. Programas de capacitação devem orientar o trio gestor a integrar recompensas com processos de cocriação de metas, promovendo um ambiente em que a eficiência administrativa conviva com a autonomia docente e o desenvolvimento de projetos inovadores (Ibay & Pa-alisbo, 2020; Klincky et al., 2023).

2.2.2 Liderança participativa

A liderança participativa caracteriza-se pela promoção de espaços formais e informais para que todos os atores da comunidade escolar contribuam nas decisões estratégicas. O gestor assume o papel de facilitador, ouvindo ativamente sugestões de professores, funcionários, pais e, quando possível, alunos, reconhecendo que a diversidade de pontos de vista enriquece o processo de construção coletiva (Baltazar & Franco, 2023).

Em escolas públicas, práticas participativas elevam o engajamento dos docentes e fortalecem o senso de pertencimento, já que os profissionais se sentem reconhecidos e valorizados. Ao envolver múltiplos *stakeholders* na definição de projetos e metas, identifica-se com maior rapidez problemas reais do cotidiano escolar e viabiliza-se respostas mais adequadas às demandas locais (Atasoy, 2021; Boyko et al., 2021).

No modelo do trio gestor, o Diretor Escolar convoca conselhos e assembleias que reúnem representantes de todos os segmentos da escola. Simultaneamente, o Coordenador Pedagógico promove grupos de trabalho focados em inovações curriculares, e o Coordenador Administrativo cria fóruns periódicos para pais e funcionários discutirem rotinas e propostas, dividindo a responsabilidade pela tomada de decisão (Baltazar & Franco, 2023).

O principal desafio dessa abordagem reside na necessidade de conduzir processos decisórios de forma ágil e eficiente, evitando que múltiplas vozes retardem a implementação de ações urgentes. Para contornar esse entrave, é crucial estabelecer protocolos claros de uso de *feedback* e mecanismos de priorização de temas, assegurando que o engajamento coletivo se traduza em avanços concretos (Corrêa, 2019).

Para maximizar o impacto, recomenda-se capacitar os membros do trio gestor em técnicas de facilitação de grupos e tomada de decisão por consenso. A adoção de metodologias ágeis, como sprints de planejamento participativo, pode otimizar o fluxo de ideias, equilibrando representatividade e eficácia operacional (Ibay & Pa-alisbo, 2020).

2.2.3 Liderança inclusiva

A liderança inclusiva busca garantir que todas as vozes da comunidade escolar sejam ouvidas e valorizadas, independentemente de etnia, gênero, condição socioeconômica ou necessidades especiais. O gestor demonstra abertura genuína a propostas diversas, celebrando diferenças e removendo barreiras de participação, consolidando um ambiente de trabalho acolhedor e equitativo (Carmeli et al., 2010).

Em escolas, práticas inclusivas elevam o clima organizacional e aumentam a coesão social, pois professores e funcionários percebem que suas singularidades são consideradas na formulação de políticas e projetos. Essa valorização da diversidade impulsiona a inovação pedagógica, já que ideias oriundas de diferentes perspectivas agregam criatividade às atividades em sala de aula (Setlhodi, 2020; Silva & Viana, 2019).

No trio gestor, o Coordenador Pedagógico adapta currículos e estratégias de avaliação para refletir a pluralidade de perfis dos estudantes. O Coordenador Administrativo, de Secretaria e Financeiro assegura acessibilidade física e recursos específicos para atender a demandas inclusivas, enquanto o Diretor articula parcerias com organizações externas a fim de oferecer apoio psicossocial e pedagógico contínuo (Liu, 2024).

O principal entrave à implantação plena desse estilo costuma ser a escassez de recursos materiais e a sobrecarga das equipes, que precisam conciliar rotinas discriminatórias a ações afirmativas. Superar esse obstáculo exige planejamento orçamentário estratégico e busca ativa de financiamentos externos, como projetos via leis de incentivo e doações (Setlhodi, 2020).

Recomenda-se instituir comitês de diversidade e inclusão que monitorem indicadores de participação e clima, orientando ajustes permanentes nas práticas de gestão. Além disso, programas de formação contínua devem sensibilizar todos os

integrantes da escola sobre vieses e preconceitos, fortalecendo uma cultura de respeito e valorização do diferente (Nadav et al., 2023).

2.2.4 Liderança transformacional

A liderança transformacional transcende o gerenciamento de tarefas cotidianas ao inspirar a equipe a perseguir uma visão compartilhada, elevando o moral e estimulando mudanças profundas na cultura organizacional. O gestor funciona como “modelo” ao desafiar premissas existentes e gerar reflexão sobre propósitos coletivos, mobilizando energia emocional e intelectual (Hees & Pimentel, 2021).

Em ambiente escolar, líderes transformacionais impulsionam inovações curriculares, promovem projetos interdisciplinares e fortalecem a autonomia profissional dos docentes. Ao fomentar a resiliência organizacional em momentos de crise, consolidam uma cultura de aprendizagem contínua, tornando a escola apta a responder proativamente a mudanças externas (Alrowwad et al., 2020; Nadav et al., 2023).

No trio gestor, o Diretor Escolar formula a visão estratégica de longo prazo e comunica-a de forma envolvente. O Coordenador Pedagógico estrutura formações internas que traduzem essa visão em práticas didáticas, enquanto o Coordenador Administrativo aloca recursos para viabilizar iniciativas inovadoras, garantindo que a transformação se consolide como característica permanente da instituição (Hees & Pimentel, 2021).

Apesar dos benefícios, esse estilo exige elevado nível de confiança entre gestores e equipe, pois mudanças profundas podem gerar resistência. Para mitigar esse risco, é fundamental cultivar diálogos transparentes, evidenciar pequenos

ganhos iniciais e celebrar conquistas coletivas, proporcionando segurança para experimentações mais ousadas (Wang & Wong, 2023).

Para fortalecer a liderança transformacional, sugere-se implementar ciclos de *coaching* coletivo e *mentoring* cruzado entre membros do trio gestor, promovendo trocas de experiências e construindo capacidades de influenciar e inspirar. Além disso, indicadores qualitativos de clima e inovação devem ser integrados ao sistema de avaliação da gestão (Nadav et al., 2023).

2.2.5 Liderança instrucional

A liderança instrucional foca na definição clara de metas pedagógicas e no suporte sistemático ao desenvolvimento profissional dos professores, operando como um *coach* que observa aulas, fornece *feedback* estruturado e orienta práticas eficazes de ensino. Esse estilo reforça a coerência entre currículo, metodologia e avaliação, elevando a qualidade do processo ensino-aprendizagem (Veletić et al., 2023; Hallinger & Murphy, 1985).

Escolas com forte liderança instrucional exibem maior homogeneidade das oportunidades de aprendizagem entre diferentes turmas. Professores se sentem acompanhados em sua prática cotidiana, desenvolvendo competências especializadas e adaptando metodologias com base em *feedbacks* pontuais, o que reflete diretamente nos resultados de desempenho dos alunos (Naidoo, 2019).

No modelo do trio gestor, o Coordenador Pedagógico assume a condução de ciclos regulares de observação e formação em serviço, apontando boas práticas e orientando ajustes. O Diretor Escolar fomenta uma cultura de avaliação formativa, definindo prioridades instrucionais e garantindo momentos de reflexão coletiva,

enquanto o Coordenador Administrativo reserva tempo-escola e recursos materiais essenciais para o desenvolvimento dessas atividades (Veletić et al., 2023).

O desafio principal reside no equilíbrio entre as demandas administrativas e a dedicação ao processo formativo dos professores. Para viabilizar a liderança instrucional, é crucial estabelecer cronogramas de observação que não sobrecarreguem os gestores e garantir que o suporte técnico seja contínuo, evitando ações pontuais que não se consolidem (Sepúlveda & Aparicio, 2019).

Para aprimorar essa abordagem, recomenda-se integrar plataformas digitais de observação e *feedback*, permitindo o registro sistemático de boas práticas e a análise de tendências pedagógicas. Além disso, a criação de comunidades de aprendizagem entre escolas pode fomentar o intercâmbio de experiências e reforçar a cultura de melhoria contínua (Wang & Wong, 2023).

A conjugação de diferentes abordagens, desde a transacional até a instrucional, revela-se essencial para a criação de ambientes inclusivos, motivadores e adaptáveis. Essa pluralidade torna-se ainda mais relevante diante da ausência de critérios rígidos para a nomeação de diretores (Naidoo, 2019) e das crescentes exigências de competências múltiplas na gestão escolar (Hees & Pimentel, 2021; Klinck et al., 2023; Liu, 2024; Benoliel, 2020).

3 METODOLOGIA

A pesquisa adota um método quantitativo com corte transversal. Ou seja, os dados foram coletados em único momento na trajetória profissional dos professores. Já a amostra compreende os professores que estejam atuando na regência de sala de aula da rede estadual de educação pública do Espírito Santo em alguma escola que tenha uma equipe gestora composta pelo Diretor Escolar (DE), Coordenador Administrativo, de Secretaria e Financeiro (CASF) e Coordenador Pedagógico (CP).

Para a coleta dos dados, foi desenvolvido um questionário no aplicativo Word, conforme Apêndice A. O respondente tinha a opção de respondê-lo e enviá-lo diretamente para o pesquisador por e-mail ou *whatsapp* ou responder via aplicativo *Google Forms*. A utilização desse método de coleta foi feita pensando em alcançar professores de escolas mais distantes da localização do pesquisador.

Na primeira parte do questionário, constaram o convite e as informações do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Após aceitar participar de forma voluntária da pesquisa, foram apresentadas duas perguntas de controle: (i) No momento, você está atuando na regência de sala de aula da rede estadual de educação pública do Espírito Santo? (ii) Na escola em que trabalha, tem uma equipe gestora composta pelo Diretor Escolar, Coordenador Administrativo, de Secretaria e Financeiro e Coordenador Pedagógico? Também foi solicitado o código INEP/nome da escola visando ter respostas de diversas escolas. Foi informado que esta resposta não apareceria na pesquisa.

A segunda parte abrangeu as afirmativas de cinco estilos de liderança a partir de escalas já validadas na literatura: liderança transacional (Magbool et al., 2023), liderança participativa (Baltazar & Franco, 2023), liderança inclusiva (Baltazar &

Franco, 2023), liderança transformacional (Alrowwad et al., 2020) e liderança instrucional (Veletić et al., 2023). Para tanto, para cada equipe gestora o respondente deveria distribuir 100 pontos percentuais entre as cinco alternativas para cada estilo de liderança, começando pela coluna ATUAL (situação atual). Em seguida, deveria fazer o mesmo para a coluna IDEAL (situação ideal). Ao final, deveria se certificar de que a soma de cada questão (conjunto de CINCO alternativas) totalizasse 100 pontos percentuais para cada coluna, conforme exemplo da Figura 1.

Figura 1 – Exemplo da coleta de dados

Estilos de liderança		Diretor Escolar (DE)		Coordenador Pedagógico (CP)		Coordenador Administrativo, de Secretaria e Financeiro (CASF)	
		% atual	% ideal	% atual	% ideal	% atual	% ideal
Liderança transacional	Responde positivamente quando eu desempenho bem.	40	30	20	10	30	25
	Faz elogios especiais quando eu atendo a demandas de desempenho mais altas.	20	10	20	10	30	35
	Informa sobre as recompensas por concluir meu trabalho.	10	40	20	20	30	15
	Sinto que monitorará minhas inadequações no trabalho.	5	10	20	20	5	15
	Sinto que prestará atenção aos funcionários cujo desempenho não atende aos padrões.	25	10	20	40	5	10
	Total	100	100	100	100	100	100

Fonte: Elaborado pelo autor.

A terceira parte abrangeu as perguntas referentes às informações sociodemográficas do respondente, como regime de trabalho, etapa/modalidade de ensino, manifestação de sexo biológica, faixa etária, estado civil, escolaridade, tempo de atuação na rede estadual de educação.

Foram recebidas 60 respostas válidas, abrangendo 15 escolas da rede estadual pública de ensino do Espírito Santo - onde algumas escolas tiveram uma participação maior do que outras - que têm uma equipe gestora composta pelo Diretor

Escolar (DE), Coordenador Administrativo, de Secretaria e Financeiro (CASF) e Coordenador Pedagógico (CP). A Tabela 1 mostra o perfil da amostra final.

Tabela 1 – Perfil da amostra

n = 60		Variáveis	n	%
Manifestação biológica do sexo		Feminino	34	0,57
		Masculino	26	0,43
Faixa etária	Entre 21 e 30 anos		5	0,08
	Entre 31 e 40 anos		15	0,25
	Entre 41 e 50 anos		32	0,53
	Acima de 50 anos		8	0,13
Escolaridade	Graduação		6	0,10
	Pós-graduação		41	0,68
	Mestrado		11	0,18
	Doutorado		2	0,03
Regime de trabalho	Efetivo		21	0,35
	Designação temporária (DT)		39	0,65
Tempo de experiência	Entre 1 e 10 anos		17	0,28
	Entre 11 e 20 anos		21	0,35
	Entre 21 e 30 anos		20	0,33
	Acima de 30 anos		2	0,03

Fonte: Dados da pesquisa.

O perfil dos participantes na pesquisa sugere que a maior parte dos participantes é do sexo feminino (57%) e predominam indivíduos na faixa etária de 41 a 50 anos (53%), indicando que se trata de profissionais que já se encontram em trajetória profissional consolidada. Quanto à formação acadêmica, a porcentagem de pós-graduação (68%) indica um alto nível de qualificação, complementada por uma parcela considerável com mestrado (18%). O fato de 65% dos participantes serem designados temporariamente, em contraste com 35% de regime efetivo, pode afetar aspectos relacionados à estabilidade e continuidade no trabalho. Em termos de experiência profissional, a distribuição equitativa entre os grupos de 11 a 20 anos e 21 a 30 anos (35% e 33%, respectivamente) ressalta que muitos têm uma carreira

bem desenvolvida, enquanto quase um terço possui até 10 anos de experiência, evidenciando diversidade em termos de vivência profissional.

Para a análise de dados, foi feito o cálculo da média das respostas para a situação atual e a situação ideal de cada respondente. Em seguida, foi feito o cálculo da média geral de todos os respondentes para a situação atual e a situação ideal. Esses cálculos foram feitos para cada tipo de liderança – transformacional, instrucional, participativa, inclusiva e transacional – e para cada gestor: Diretor Escolar (DE), Coordenador Administrativo, de Secretaria e Financeiro (CASF) e Coordenador Pedagógico (CP).

2 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 ANÁLISE DOS ESTILOS DE LIDERANÇA DO TRIO GESTOR

A Tabela 2 mostra as médias dos estilos de liderança para cada gestor – Diretor Escolar (DE), Coordenador Pedagógico (CP) e Coordenador Administrativo, de Secretaria e Financeiro (CASF) e para cada estilo de liderança. As médias, por diferenças decimais, indicam que os cinco estilos de liderança estão presentes nos três cargos de gestão, sendo que a média da situação ideal é um pouco superior à média da situação atual para a maioria das lideranças. Ou seja, os percentuais da situação ideal sugerem uma aspiração por práticas de liderança mais robustas.

Tabela 2 – Médias dos estilos de liderança – trio gestor

Estilos de liderança	Diretor escolar (DE)		Coordenador pedagógico (CP)		Coordenador administrativo, de secretaria e financeiro (CASF)	
	Atual	Ideal	Atual	Ideal	Atual	Ideal
Instrucional	19,6	21,3	20,1	21,3	19,4	20,7
Inclusiva	19,5	21,2	20,3	21,3	19,3	20,8
Participativa	19,2	20,8	19,7	21,0	18,9	20,4
Transacional	19,4	20,9	19,9	21,1	19,2	20,5
Transformacional	19,3	20,6	19,6	20,8	19,2	20,6

Fonte: Dados da pesquisa.

4.1.1 Estilos de liderança do diretor escolar

Conforme mostrado na Tabela 3, o perfil “Atual” do Diretor Escolar, os cinco estilos de liderança apresentam médias muito próximas, entre 19,2 e 19,6 pontos, o que indica um perfil equilibrado, sem polarização em torno de uma única abordagem. A liderança instrucional lidera levemente (19,6), sugerindo que, no dia a dia, o gestor

dedica-se sobretudo à definição de metas e ao suporte ao desenvolvimento dos professores e alunos. Em seguida, vêm a liderança inclusiva (19,5) e a transacional (19,4), apontando que a atenção à diversidade de vozes e ao sistema de recompensas e controle também está presente de modo consistente. Por fim, participativa (19,2) e transformacional (19,3) aparecem com valores marginalmente menores, mas ainda muito próximos aos demais, demonstrando que envolver a comunidade e inspirar mudanças também fazem parte da rotina, ainda que em grau ligeiramente menor.

Tabela 3 – Médias dos estilos de liderança – Diretor escolar

Estilos de liderança	Diretor escolar (DE)	
	Atual	Ideal
Instrucional	19,6	21,3
Inclusiva	19,5	21,2
Transacional	19,4	20,9
Transformacional	19,3	20,6
Participativa	19,2	20,8

Fonte: Dados da pesquisa.

Para o perfil “Ideal” do Diretor Escolar, todas as médias sobem para faixas entre 20,6 e 21,3, mostrando que os respondentes desejam um incremento geral no papel do gestor. A liderança instrucional mantém-se em primeiro lugar (21,3), reforçando a importância atribuída a uma comunicação clara de metas e ao apoio formativo contínuo aos professores. Logo depois, a liderança inclusiva (21,2) ocupa posição de destaque, sinalizando uma valorização ainda maior da diversidade de opiniões e do ambiente de trabalho acolhedor. Transacional (20,9) e participativa (20,8) aparecem em seguida, ambos com médias acima de 20, o que reflete o anseio por sistemas de incentivo eficazes e pela ampliação dos espaços de decisão compartilhada. A liderança transformacional fecha com 20,6, indicando que, embora inspirar inovações

e horizontes maiores seja valorizado, há uma ênfase um pouco maior nas dimensões instrucional e inclusiva.

A Tabela 3 revela um olhar dos professores para um diretor que, no cotidiano, já equilibra razoavelmente cinco estilos de liderança, mas que idealmente deveria reforçar, sobretudo, as práticas instrucionais e inclusivas, sem deixar de manter mecanismos de recompensa e ambientes participativos.

4.1.2 Estilos de liderança do coordenador pedagógico

De acordo com a Tabela 4, o perfil “Atual” do Coordenador Pedagógico, as médias oscilam entre 19,6 e 20,3, sinalizando que todos os cinco estilos de liderança estão presentes de forma bastante equilibrada. A liderança inclusiva aparece em primeiro lugar (20,3), indicando que, no dia a dia, o CP enfatiza ligeiramente a valorização da diversidade e o acolhimento das diferentes vozes. Em seguida vem a liderança instrucional (20,1), demonstrando atenção ao estabelecimento claro de metas pedagógicas e ao suporte ao desenvolvimento docente. Logo depois aparecem transacional (19,9), participativa (19,7) e transformacional (19,6), o que mostra que o CP também recorre a sistemas de recompensa e controle, espaços de decisão compartilhada e inspiração para o crescimento, ainda que com um grau ligeiramente menor.

Tabela 4 – Médias dos estilos de liderança – Coordenador pedagógico

Estilos de liderança	Coordenador pedagógico (CP)	
	Atual	Ideal
Inclusiva	20,3	21,3
Instrucional	20,1	21,3
Transacional	19,9	21,1
Participativa	19,7	21,0
Transformacional	19,6	20,8

Fonte: Dados da pesquisa.

O perfil “Ideal” do Coordenador Pedagógico, as médias se elevam para a faixa de 20,8 a 21,3, refletindo um desejo geral de reforço nos cinco estilos. Liderança inclusiva e instrucional empatam na liderança (21,3), reforçando a aspiração por um ambiente ainda mais plural, ao mesmo tempo em que se aprimora o direcionamento pedagógico e o apoio formativo aos professores. Na sequência, aparecem transacional (21,1) e participativa (21,0), o que evidencia o interesse em manter mecanismos claros de incentivo e ampliar a corresponsabilidade nas decisões. A transformacional registra 20,8, confirmando que inspirar mudanças e ampliar horizontes também faz parte do ideal, embora com prioridade um pouco menor diante das dimensões inclusiva e instrucional.

A Tabela 4 mostra que o Coordenador Pedagógico já combina equilibradamente diferentes estilos de liderança, mas idealmente pretende fortalecer especialmente as práticas inclusivas e instrucionais, sem negligenciar os aspectos transacionais, participativos e transformacionais.

4.1.3 Estilos de liderança do Coordenador Administrativo, de Secretaria e Financeiro (CASF)

A Tabela 5 para o perfil “Atual” do CASF, as médias oscilam entre 18,9 e 19,4, revelando que todos os cinco estilos de liderança estão presentes de forma bastante equilibrada. Liderança instrucional lidera ligeiramente (19,4), indicando que, no cotidiano administrativo e financeiro, o CASF prioriza o estabelecimento claro de metas e o suporte prático aos processos escolares. Na sequência aparecem liderança inclusiva (19,3), transacional e transformacional (ambas em 19,2), mostrando atenção moderada ao acolhimento da diversidade, ao sistema de recompensas e ao estímulo à inovação. A liderança participativa registra a média mais baixa (18,9), sinalizando

um espaço um pouco menor para a codécisão e o envolvimento de toda a comunidade nos processos administrativos.

Tabela 5 – Médias dos estilos de liderança – Coordenador CASF

Estilos de liderança	Coordenador administrativo, de secretaria e financeiro (CASF)	
	Atual	Ideal
Instrucional	19,4	20,7
Inclusiva	19,3	20,8
Transacional	19,2	20,5
Transformacional	19,2	20,6
Participativa	18,9	20,4

Fonte: Dados da pesquisa.

Para o perfil “Ideal” do CASF, as médias sobem para a faixa de 20,4 a 20,8, evidenciando a aspiração por reforçar todos os estilos de liderança. Liderança inclusiva alcança o topo (20,8), demonstrando o desejo por um ambiente ainda mais plural e acolhedor. Em seguida, aparecem liderança instrucional (20,7) e transformacional (20,6), indicando valorização de diretrizes claras e de práticas inspiradoras que promovam mudanças. Logo depois surge a liderança transacional (20,5), o que mostra que, mesmo idealmente, mecanismos de recompensa e controle continuam relevantes. A liderança participativa encerra (20,4), confirmando que ampliar os espaços de decisão compartilhada também faz parte das expectativas, embora com prioridade um pouco menor.

A Tabela 5 mostra que o CASF já combina de modo equilibrado diferentes estilos de liderança em sua atuação atual, mas idealmente deseja fortalecer sobretudo as práticas inclusivas e instrucionais, ao mesmo tempo em que mantém sistemas transacionais, transformacionais e participativos em patamares elevados.

5 DISCUSSÃO E IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS

A integração dos dados obtidos demonstra uma tendência consistente entre os diferentes grupos do trio gestor. Os valores médios para as condições ideais apontam para um ambiente em que se busca maior participação, inclusão e inspiração na liderança. Independentemente do componente avaliado, há um claro anseio por um modelo de gestão que transcenda as práticas tradicionais e transacionais, consolidando uma cultura colaborativa e transformadora (Klincky et al., 2023; Benoliel, 2020).

Essas percepções reforçam a necessidade de implementar programas de capacitação contínua e estratégias de intervenção que incentivem a comunicação aberta, o compartilhamento de ideias e o desenvolvimento de competências orientadas para a inovação. Ao promover um ambiente em que a liderança não seja apenas uma função administrativa, mas também um agente de transformação, as escolas podem superar desafios tradicionais e avançar rumo a práticas pedagógicas e gerenciais mais sustentáveis (Naidoo, 2019; Boyko et al., 2021).

Por meio da análise dos dados individuais e da consolidação dos valores médios, foi possível construir um panorama abrangente dos estilos de liderança atualmente praticados e dos padrões ideais desejados pelos profissionais da rede estadual. Essas informações evidenciam que, embora as práticas existentes apresentem pontos positivos, há um consenso sobre a necessidade de aprimoramento, sobretudo nas dimensões participativa, inclusiva e transformacional (Atasoy, 2021; Setlhodi, 2020).

Essa compreensão dos dados oferece uma base sólida para a proposição de futuras intervenções, as quais poderão incluir treinamentos direcionados, a criação de

espaços de diálogo e a implementação de políticas que incentivem a participação coletiva e a inovação. A análise dos dados, aponta para um caminho claro, a transformação da gestão escolar passa pelo fortalecimento do capital humano e pela adoção de modelos colaborativos que estejam em sintonia com as demandas contemporâneas da educação (Hees & Pimentel, 2021; Karacabey, 2020).

A partir da análise dos dados coletados, observa-se que os profissionais da rede estadual reconhecem a existência de práticas de liderança bem estabelecidas em seus contextos cotidianos. No entanto, os escores médios indicam um consenso acerca do anseio por modelos de liderança que transcendam abordagens tradicionalmente transacionais, visando a promoção de ambientes colaborativos, inclusivos e inspiradores (Corrêa, 2019; Liu, 2024). Essa discussão é organizada a seguir, considerando as dimensões de liderança e os aportes teóricos que sustentam a necessidade de transformações na gestão escolar.

Os achados revelam que a liderança transacional, fundamentada em incentivos, monitoramento e controle, mantém um papel relevante no cumprimento de normas e na resposta a demandas imediatas. Contudo, conforme apontado por Benoliel (2020) e corroborado por Corrêa (2019), essa abordagem, quando aplicada de forma excessiva, tende a restringir a autonomia dos profissionais e a inibir a criatividade necessária para enfrentar os desafios contemporâneos da educação. Dessa forma, os respondentes sugerem a necessidade de repensar e equilibrar as práticas transacionais, integrando estratégias que valorizem não só o cumprimento de metas, mas também o desenvolvimento de iniciativas inovadoras e a promoção do protagonismo docente, conforme defendido por Ibay & Pa-alisbo (2020).

A dimensão participativa desponta como elemento central para a consolidação de uma gestão mais democrática e eficiente. Os dados demonstram que os

profissionais aspiram a um modelo em que a tomada de decisões seja fruto da convergência de contribuições de toda a comunidade escolar. Essa percepção está em sintonia com a literatura, em que Atasoy (2021) e Boyko et al. (2021) enfatizam que o engajamento coletivo e o empoderamento dos colaboradores potencializam a implementação de práticas pedagógicas mais assertivas e adaptativas. Assim, a ampliação dos espaços para o diálogo e a inclusão das contribuições individuais emergem como estratégias essenciais para a transformação da gestão escolar.

Os resultados também evidenciam uma preocupação significativa com a efetivação de uma liderança inclusiva, que contemple a diversidade de opiniões e garanta a participação equitativa de todos os membros da comunidade. Conforme reforçado por Liu (2024) e pelos estudos de Setlhodi (2020), a construção de uma cultura organizacional robusta depende da capacidade dos gestores de integrar diferentes perspectivas, reconhecendo e valorizando o capital humano em sua totalidade. Essa abordagem não só fortalece a identidade e a coesão institucional, mas também promove um ambiente seguro e acolhedor, imprescindível para o desenvolvimento integral dos profissionais e dos alunos.

O estilo transformacional, caracterizado pela capacidade de inspirar, motivar e mobilizar a equipe para além das atividades administrativas rotineiras, é amplamente valorizado pelos participantes. Essa orientação se alinha às contribuições de autores como Alrowwad et al. (2020) e Hees & Pimentel (2021), que destacam que líderes transformacionais são capazes de catalisar mudanças profundas, estimulando a inovação e o crescimento coletivo. Os respondentes enfatizam que, para enfrentar os desafios de um ambiente educacional em constante evolução, é fundamental que a liderança transcenda práticas convencionais e se ausente de ações meramente

administrativas, promovendo uma cultura de aprendizagem contínua e de superação das barreiras institucionais.

Na dimensão instrucional, os dados sugerem que, embora haja uma presença consolidada de diretrizes pedagógicas, existe o desejo de aprimorar a comunicação e o suporte voltados ao desenvolvimento dos professores. A literatura aponta, conforme Naidoo (2019) e Veletić et al. (2023), que a clareza na definição de metas e a consistência no apoio à capacitação são fatores determinantes para a melhoria do processo ensino-aprendizagem. Assim, é imperativo que os gestores promovam estratégias que reforcem o desenvolvimento profissional dos educadores, traduzindo-se em práticas que elevem a qualidade do ensino e fortaleçam os mecanismos de *feedback* e de inovação pedagógica.

Quanto às implicações para o modelo do trio gestor, ao integrar os dados analisados com o referencial teórico, evidencia-se que o cenário atual demanda uma revisão dos modelos de liderança na gestão escolar. Os participantes apontam, de forma uníssona, para a necessidade de reduzir a sobre regulação associada às práticas transacionais, enquanto reforçam a importância de estilos participativos, inclusivos e transformacionais, pilares essenciais que sustentam o modelo colaborativo do “trio gestor”.

Essa redistribuição de responsabilidades entre o Diretor Escolar, o Coordenador Pedagógico e o Coordenador Administrativo/Financeiro não só promovem a descentralização do poder decisório, mas também fortalece o engajamento coletivo, criando um ambiente propício para a inovação e para a melhoria contínua dos processos pedagógicos e administrativos. Conforme destacado por diversos autores (Benoliel, 2020; Corrêa, 2019; Ibay & Pa-alisbo, 2020; Setlhodi, 2020), essa mudança de paradigma requer políticas de desenvolvimento profissional

voltadas para o aprimoramento das competências estratégicas e relacionais dos gestores, além da implementação de treinamentos específicos e da criação de espaços permanentes de diálogo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo analisou os estilos de liderança – transacional, participativa, inclusiva, transformacional e instrucional – utilizados pelo trio gestor – diretor escolar, coordenador pedagógico e coordenador administrativo, de secretaria e financeiro – das escolas da rede estadual pública de educação do Espírito Santo.

Ao fazer isto, contribui para a literatura de liderança escolar ao integrar estilos de liderança no contexto brasileiro, demonstrando empiricamente como estilos instrucional, inclusivo, transformacional, transacional e participativo coexistem e se combinam no “trio gestor” das escolas públicas. Também demonstra que diretor, coordenador pedagógico e CASF formam um sistema integrado de liderança, com papéis e ênfases distintos, abrindo caminho para estudos que vejam a escola como ecossistema de liderança, não como atuação isolada do diretor, a exemplo do foco da maioria dos estudos brasileiros. Por fim, introduz uma forma nova de mensurar a lacuna entre práticas existentes e aspirações de liderança, gerando uma estrutura para futuros trabalhos comparativos e intervenções formativas.

Os achados desta pesquisa demonstram que, ainda que as práticas de liderança vigentes atendam a determinadas demandas institucionais, há potencial significativo para transformações que promovam uma cultura educacional mais integrada, inclusiva e inspiradora. Ao direcionar esforços para a consolidação de um modelo colaborativo, que valorize a rede de saberes e a participação ativa de todos os agentes, as escolas estarão mais bem preparadas para enfrentar os desafios contemporâneos, contribuindo para uma gestão escolar mais eficiente, dinâmica e socialmente comprometida.

Este trabalho oferece subsídios teóricos e práticos para repensar modelos tradicionais de gestão escolar, evidenciando a centralidade da colaboração e da participação ativa de todos os atores na construção de uma liderança mais inclusiva, inspiradora e eficaz. Espera-se que seus achados estimulem novas pesquisas e intervenções que contribuam para uma educação pública de maior qualidade e equidade (Corrêa, 2019; Hees & Pimentel, 2021; Silva & Viana, 2019; Nadav et al., 2023).

Este estudo apresenta, porém, algumas limitações. O uso da amostragem em “bola de neve” e a amostra restrita a 60 respondentes podem comprometer a representatividade dos resultados, restringindo sua generalização para outras realidades educacionais (Ibay & Pa-alisbo, 2020; Boyko et al., 2021; Galisteu & Nono, 2021). Além disso, o delineamento transversal só oferece uma “fotografia” pontual das práticas de liderança, e o caráter autorrelatado dos dados pode ter introduzido vieses de percepção. Outra limitação pode estar na distribuição dos 100%, impedindo que algum estilo de liderança possa ser zerado.

Para avançar na compreensão do modelo colaborativo do trio gestor, sugerem-se estudos longitudinais que acompanhem a implementação das práticas de liderança ao longo do tempo, permitindo avaliar impactos sustentáveis na gestão escolar (Nadav et al., 2023). Abordagens mistas, combinando questionários, entrevistas e observação direta, podem enriquecer a análise ao captar dimensões emocionais e culturais que influenciam a eficácia desse modelo (Setlhodi, 2020; Wang & Wong, 2023). Pode-se pensar também no uso de estilos de liderança antagônicos como o estilo autoritário, para mostrar se os estilos mais positivos são os únicos presentes no ambiente escolar.

REFERÊNCIAS

- Alrowwad, A., Abualoush, S. H., & Masa'deh, R. (2020). Innovation and intellectual capital as intermediary variables among transformational leadership, transactional leadership, and organizational performance. *Journal of Management Development*, 39(2), 196–222. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2019-0062>
- Andrade, R. M. D., Gaspar, R., & Lins, R. G. (2025). Metodologia para usar tecnologias digitais, informação e comunicação no desenvolvimento de habilidades socioemocionais de alunos. *Educação em Revista*, 41, e49142. <https://doi.org/10.1590/0102-469849142>
- Assis, B. S. D., & 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>
- Atasoy, R. (2020). The relationship between school principals' leadership styles, school culture and organizational change. *Journal of Progressive Education*, 16(5), 256-274. <https://doi.org/10.29329/ijpe.2020.277.16>
- Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2011). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy & Leadership*, 39(3), 5–15. <https://doi.org/10.1108/10878571111128766>
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Baltazar, J., & Franco, M. (2023). The Influence of Different Leadership Styles on the Entrepreneurial Process: A Qualitative Study. *Economies*, 11(2), 36. <https://doi.org/10.3390/economies11020036>
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). On measuring servant leadership behaviors in organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1), 66–82.
- Bass, B. M. (1988). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Benoliel, P. (2020). Principals' boundary activities and school violence: The mediating role of school management teams. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(2), 286-304. <https://doi.org/10.1177/1741143218802592>
- Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2001). Strategic leadership research: Moving on. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 515–549. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00057-6](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00057-6)
- Boyko, O., Jeremus-Lewandowska, A., Otroshchenko, L., Povalii, T., & Baidak, Y. (2021). Situational Tasks Usage in the Professional Training of Socio-Cultural

- Activity Managers. *Socio-Cultural Management Journal*, 4(1), 125–142. <https://doi.org/10.31866/2709-846x.1.2021.235711>
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 22–40. <https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>
- Ceretta.M.J. S & Jesus, A. (2018). Desafios da gestão escolar. *Revista Gestão Universitária*. <http://gestaouniversitaria.com.br/artigos/desafios-da-gestao-escolar>.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12(4), 637–647. <https://doi.org/10.2307/258069>
- Correia, R. A. S. (2019). Os desafios da Gestão Escolar. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*. 01(02). 664-675. [10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/educacao/os-desafios-da-gestao-escolar](https://doi.org/10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/educacao/os-desafios-da-gestao-escolar).
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>
- Galisteu, R. B. M., & Nono, M. A. (2021). Gestão na educação infantil: Diretoras de pré-escolas, seus saberes e sua formação. *Olhares: Revista Do Departamento De Educação Da Unifesp*, 9(2), 197-216. <https://doi.org/10.34024/olhares.2021.v9.10898>
- Gong, M. Z., & Subramaniam, N. (2020). Principal leadership style and school performance: mediating roles of risk management culture and management control systems use in Australian schools. *Accounting & Finance*, 60(3), 2427-2466. <https://doi.org/10.1111/acfi.12416>
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional leadership behavior of principals. *Elementary School Journal*, 86(2), 217–248.
- Hatfield, J. L., & Soløst, T. E. T. (2025). Assessing the assessment: exploring Norwegian primary education teachers' perceptions of national accountability testing. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 69(2), 391-408. <https://doi.org/10.1080/1369118X.2023.2257293>
- Hees, L. W. B., & Pimentel, M. R. (2021). Gestão escolar: estilos de liderança e os reflexos no clima organizacional / School management: leadership styles and the reflexes on the organizational climate. *Brazilian Journal of Development*, 7(5), 47810–47819. <https://doi.org/10.34117/bjdv.v7i5.29693>

- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23(5), 26–34.
- Ibay, S. B., & Pa-alisbo, M. A. C. (2020). An assessment of the managerial skills and professional development needs of Private Catholic Secondary School Administrators in Bangkok. Thailand. *World Journal of Education*, 10(1), 149–163. <https://doi.org/10.5430/wje.v10n1p149>
- Inês, H., & Sousa, J. C. M. D. (2025). Liderança, ensino online e inclusão: que relação? Percepções de professores de primeiro ciclo do ensino básico. *Revista Brasileira de Educação*, 30, e300014. <https://doi.org/10.1590/S1413-24782025300014>
- Karacabey, M. F. (2020). Perceptions of School Administrators on Their Contributions to Teacher Professional Development. *Journal of Theoretical Educational Science*. 13(1), 78-90. <http://dx.doi.org/10.30831/akukeg.541053>
- Kerssens, N., & van Dijck, J. (2024). Transgressing local, national, global spheres: the blackboxed dynamics of platformization and infrastructuralization of primary education. *Information, Communication & Society*, 27(15), 2600-2616. <https://doi.org/10.1080/1369118X.2023.2257293>
- Klinck, K., Thutulwa, N., & Pelser, A. M. (2023). Creating a high-performing school management team: bringing talent to the table for effective service delivery. *Frontiers in Education*, 8, 1228181. doi: 10.3389/feduc.2023.1228181
- Lam, C. K., Huang, X., & Chan, S. C. (2015). The threshold effect of participative leadership and the role of leader information sharing. *Academy of Management Journal*, 58(3), 836–855. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0427>
- Lei complementar nº 928, de 25 de novembro de 2019. (2019). Estabelece diretrizes para a oferta de Educação em Tempo Integral nas Escolas Públicas Estaduais e dá outras providências. <https://www3.al.es.gov.br/Arquivo/Documents/legislacao/html/lec9282019.html>
- Lei complementar nº 585, de 30 de dezembro de 2016. (2016). Dispõe sobre a Gestão Democrática e Participativa da Rede Pública Estadual de Ensino do Rio Grande do Norte e dá outras providências. <https://www.al.rn.leg.br/storage/legislacao/2017/01/26/fa2b6834e7f843e69a333a10b9844878.pdf>
- Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. (1996). Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm
- Liu, Zhiwei (2024). A Review and Prospect of Research on Inclusive Leadership. Proceedings of the 5th International Conference on Education Innovation and Philosophical Inquiries DOI: 10.54254/2753-7048/58/20241712
- Maqbool, S., Zafeer, H. M. I., Zeng, P., Mohammad, T., Khassawneh, O., & Wu, L. (2023). The role of diverse leadership styles in teaching to sustain academic excellence at secondary level. *Frontiers in psychology*, 13, 1096151. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1096151>

- Moraes, J., Mariano, S. R. H., & Cunha, R. M. (2024). A liderança no contexto das escolas. *Educação*, 50(1). <https://doi.org/10.5902/1984644484505>
- Mossin, E. A., Martins, G. A., Gouveia, R. C., & Pantoni, R. P. (2025). Reflexões sobre a inteligência artificial à luz dos fundamentos da educação profissional e tecnológica. *Educação em Revista*, 41, e53835. <https://doi.org/10.35699/edur.v41i41.53835>
- Moswela, B. and Kgosidialwa, K. (2019). Leadership and school success: Barriers to leadership in Botswana primary and secondary schools. *Educational Management Administration & Leadership*. Doi: 10.1177/1741143217739355. journals.sagepub.com/home/ema.
- Nadav, N., Benoliel, P., & Schechter, C. (2023). Principals' systems thinking and school effectiveness: The mediating role of collective teacher efficacy. *Educational Management Administration & Leadership*, 53(1), 195-213. <https://doi.org/10.1177/17411432231152355>
- Parvathy, V. (2019) Perceptions of Teachers and the School Management Teams of the Leadership Roles of Public School Principals. *South African Journal of Education*, 39, 1-14. <https://doi.org/10.15700/saje.v39n2a1534>
- Portaria n. 034-R, de 03 de fevereiro de 2025. (2025). Disciplina as atribuições dos profissionais que compõem a equipe técnico-pedagógica das unidades escolares públicas estaduais e dá outras providências. https://apoie.sedu.es.gov.br/Media/Apoie/APOIE/Port.%20034-R%20Diario_oficial_04_02_2025.pdf
- Portaria nº 0681, de 06 de fevereiro de 2023. (2023). Dispõe sobre o Processo de Seleção Democrática de Gestor Escolar da Rede Pública Estadual da Educação Básica para o ano de 2023. https://portaleduca.educacao.go.gov.br/wp-content/uploads/2023/02/Portaria-n-0681-06-de-fevereiro-de-2023-Processo-de-Selecao-Democratica-de-Gestor-Escolar-Editavel.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Ragazzo, C. E. J., & Almeida, G. (2022). Uma estratégia de treinamento de diretores baseada em dados. *Educação & Realidade*, 47, e116628.
- Roberto, A. M. (2023). Liderança pedagógica dos gestores escolares e o desenvolvimento profissional docente: uma revisão sistemática. *Educ. Form., Fortaleza*, 8, e10818. <https://doi.org/10.25053/redufor.v8.e10818>
- Santos, A. do N., Pereira, R., Oliveira, A. C. P. de, & Pato, C. G. (2023). Desempenho acadêmico, Índice de Liderança do Diretor e Índice de Confiança do Diretor. *Estudos Em Avaliação Educacional*, 34, e10010. <https://doi.org/10.18222/eae.v34.10010>
- Sepúlveda, F. & Aparicio Molina, C. (2019). Habilidades de liderazgo instruccional de directores y sus equipos de gestión de escuelas de la región del Biobío, Chile: fortalezas y desafíos. *Revista de Investigación Educativa*, 37(2), 487–503. <https://doi.org/10.6018/rie.37.2.329861>

- Setlhodi, I. I. (2020). Collaboration practices between the two tiers of school leadership in eradicating underperformance. *South African Journal of Education*, 40(3), 1–11. <https://doi.org/10.15700/saje.v40n3a1796>.
- Silva, G. da., & Viana, M. A. P. (2019). As tecnologias na educação: o papel da equipe gestora nas práticas pedagógicas. *Dialogia*, (32), 183–198. <https://doi.org/10.5585/dialogia.N32.7484>
- Veletić, J., Price, H. E., & Olsen, R. V. (2023). Teachers' and principals' perceptions of school climate: The role of principals' leadership style in organizational quality. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 35(4), 525–555. <https://doi.org/10.1007/s11092-023-09413-6>
- Wang, Xiaofang & Wong, Jocelyn LN (2023). Teacher leaders' brokerage practice in China: Impact on teacher learning in a school–university partnership. *Educational Management Administration & Leadership*. <https://doi.org/10.1177/17411432211009902>
- Wong, S. I., & Giessner, S. R. (2018). The thin line between empowering and laissez-faire leadership: An expectancy-match perspective. *Journal of Management*, 44(2), 757–783. <https://doi.org/10.1177/0149206315574597>

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA

Sou o mestrando **EDER RESENDE FERREIRA**, do curso de Programa de Pós-Graduação em Gestão Escolar da FUCAPE.

O senhor(senhora) está sendo convidado(a) a participar de um questionário que é parte do levantamento dos dados para a pesquisa intitulada “**AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE ESTILOS DE LIDERANÇA DO TRIO GESTOR ESCOLAR**”.

O objetivo é investigar como o estilo de liderança desempenhada pelo trio gestor favorece ou não uma gestão escolar colaborativa.

A sua participação nesta pesquisa se dará na etapa de coleta de dados por meio deste questionário. Será solicitado o seu relato das suas percepções e experiências relativas ao objetivo da pesquisa, que poderá incorrer em riscos mínimos, como insegurança quanto à melhor resposta.

A sua participação é voluntária, não havendo quaisquer incentivos, com a finalidade exclusiva de colaborar com o sucesso da pesquisa. Também não haverá despesas para o participante.

DADOS AVALIATIVOS

Classifique os itens abaixo na ordem que mais caracteriza o estilo de liderança de cada um dos integrantes do trio gestor, começando pela coluna **ATUAL** (situação atual). Cada questão possui cinco alternativas. Dividir 100 pontos percentuais entre estas cinco alternativas, dependendo do grau em que cada uma delas for **similar à sua instituição**. Atribua um número elevado de pontos para a alternativa que for mais **similar à sua instituição**.

Apenas certifique-se de que a soma de cada questão (conjunto de 5 alternativas) totaliza 100 pontos percentuais.

A seguir, repita o mesmo procedimento para preencher a coluna **IDEAL** (situação que no seu ponto de vista, seria **a melhor para a escola**). Dividir 100 pontos percentuais entre as cinco alternativas, dependendo do grau em que cada uma delas for **IDEAL para sua escola**. Atribua um número elevado de pontos para a alternativa que for mais **IDEAL** para sua **escola**.

Exemplo:

	DIRETOR ESCOLAR (DE)	
1 - Liderança Transacional	% ATUAL	% IDEAL
Responde positivamente quando eu desempenho bem.	40	50
Faz elogios especiais quando eu atendo a demandas de desempenho mais altas.	20	20
Informa sobre as recompensas por concluir meu trabalho.	10	10
Sinto que monitorará minhas inadequações no trabalho.	5	10
Sinto que prestará atenção aos funcionários cujo desempenho não atende aos padrões.	25	10
Total	100	100

A soma total de cada estilo de liderança precisa dar 100%, de acordo com o exemplo ao lado:

% ATUAL

$$40 + 20 + 10 + 5 + 25 = 100$$

Depois que preencher favor devolver por e-mail, ederrf77@hotmail.com, ou whatsapp (28) 99978-5095

Perfil do participante				
Idade	Escolaridade	Tempo de experiência	Gênero	DT ou Efetivo
Nome da Escola:				

	DIRETOR ESCOLAR (DE)		COORDENADOR PEDAGÓGICO (CP)		COORDENADOR ADMINISTRATIVO, DE SECRETARIA E FINANCEIRO (CASF)	
	% ATUAL	% IDEAL	% ATUAL	% IDEAL	% ATUAL	% IDEAL
1 - Liderança Transacional						
Responde positivamente quando eu desempenho bem.						
Faz elogios especiais quando eu atendo a demandas de desempenho mais altas.						
Informa sobre as recompensas por concluir meu trabalho.						
Sinto que monitorará minhas inadequações no trabalho.						
Sinto que prestará atenção aos funcionários cujo desempenho não atende aos padrões.						
Total	100	100	100	100	100	100
2 - Liderança Participativa						
Incentiva a expressar minhas ideias e sugestões sobre o desenvolvimento da escola.						
Ouve minhas ideias e sugestões sobre o desenvolvimento da escola.						
Usa nossas sugestões sobre o desenvolvimento da escola, para tomar decisões que nos afetam.						
Oferece a todos os membros do trabalho uma chance de expressar suas opiniões sobre o desenvolvimento da escola.						
Considera minhas ideias e opiniões sobre o desenvolvimento da escola.						
Total	100	100	100	100	100	100
3 - Liderança Inclusiva						
Demonstra abertura a novas ideias e sugestões.						
É acessível e disponível aos membros da equipe.						

Valoriza a diversidade de opiniões e perspectivas dentro da equipe.						
Promove um ambiente de trabalho seguro e de apoio.						
Incentiva a participação ativa de todos os membros da equipe.						
Total	100	100	100	100	100	100
4 - Liderança Transformacional	% ATUAL	% IDEAL	% ATUAL	% IDEAL	% ATUAL	% IDEAL
Incentiva a encarar desafios.						
Incentiva a pensar sobre os problemas de uma nova perspectiva.						
Demonstra uma sensação de poder e confiança.						
Me ajuda a fortalecer minhas habilidades.						
Gasta tempo me orientando e me ensinando.						
Total	100	100	100	100	100	100
5 - Liderança Instrucional	% ATUAL	% IDEAL	% ATUAL	% IDEAL	% ATUAL	% IDEAL
Elabora as metas escolares.						
Comunica as metas escolares.						
Promove o desenvolvimento profissional.						
Fornece incentivos para professores.						
Fornece incentivos para alunos.						
Total	100	100	100	100	100	100