**LIDERANÇA RELACIONAL NA EDUCAÇÃO: UM ESTUDO A PARTIR DA PERCEPÇÃO DOS PROFESSORES**

*RELATIONAL LEADERSHIP IN EDUCATION: A STUDY FROM THE PERCEPTION OF TEACHERS*

|  |  |
| --- | --- |
| **Roseane Netto Vinte**  ORCID 0000-0002-6358-0415  Pontifícia Universidade Católica de  Minas Gerais, PUC Minas  Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil  [roseanevinte@gmail.com](mailto:roseanevinte@gmail.com)  **Daniela Martins Diniz**  ORCID 0000-0003-1110-756X  Universidade Federal de São João  Del-Rei, UFS  São João Del-Rei, Minas Gerais, Brasil  [danidiniz09@yahoo.com.br](mailto:danidiniz09@yahoo.com.br) | **Antônio Carvalho Neto**  ORCID 0000-0001-5439-2845  Pontifícia Universidade Católica de  Minas Gerais, PUC Minas  Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil  [carvalhoneto@pucminas.br](mailto:carvalhoneto@pucminas.br) |

**Resumo.** Este artigo apresenta resultados de estudo destinado à analisar a percepção de professores de colégios privados sobre o que consideram importante na relação com o diretor e como tal relacionamento influencia a equipe e o trabalho docente. Quanto ao método, foi desenvolvida pesquisa qualitativa envolvendo a realização de doze entrevistas com professores de escolas privadas de quatro estados brasileiros. Os achados indicam que o relacionamento é um componente essencial para uma liderança bem-sucedida no ambiente escolar. Portanto, a maioria dos relatos traz aspectos relacionais como elementos chave para a identificação do professor com a instituição. Comunicação aberta e transparente; construção conjunta e compartilhamento de diretrizes e estratégias escolares; diretor como ponto de apoio e conector de pessoas e criador de um ambiente de criatividade e autonomia. Quanto às suas contribuições, a pesquisa é relevante ao trazer a perspectiva dos liderados sobre o fenômeno da liderança. Na literatura sobre educação, particularmente, são raros os estudos nacionais que investigam as expectativas dos professores em relação aos diretores. Por fim, outra contribuição está em inserir a discussão da abordagem relacional de liderança, uma das mais contemporâneas do campo, no ambiente escolar, ainda caracterizado por um estilo de gestão centralizador.

**Palavras-chave**: Liderança Relacional; Liderança Educacional; Escolas Privadas; Ensino Médio.

**Abstract.** This article presents results of a study aimed at analyzing the perception of teachers from private schools about what they consider important in their relationship with the director and how this relationship influences the team and teaching work. As for the method, qualitative research was carried out involving twelve interviews with teachers from private schools in four Brazilian states. The findings indicate that the relationship is an essential component for successful leadership in the school environment. Therefore, most reports bring relational aspects as key elements for the teacher's identification with the institution. Open and transparent communication; joint construction and sharing of school guidelines and strategies; director as a support point and connector of people and creator of an environment of creativity and autonomy. As for their contributions, the research is relevant in bringing the perspective of those led on the phenomenon of leadership. Particularly in the literature on education, there are few national studies that investigate teachers' expectations in relation to principals. Finally, another contribution is to insert the discussion of the relational approach to leadership, one of the most contemporary in the field, in the school environment, still characterized by a centralized management style.

**Keywords**: Relational Leadership; Educational Leadership; Private Schools; High school.

1. **INTRODUÇÃO**

A temática da liderança possui grande visibilidade tanto no ambiente acadêmico, como no empresarial, por sua forte influência nos resultados das organizações e tem sido objeto de inúmeros estudos nacionais e internacionais (AVOLIO; WALUMBWA & WEBER, 2009; D’ÁVILA; OLIVEIRA; DINIZ & SANT’ANNA, 2020; MENDES; SANT’ANNA & DINIZ, 2021; SANT´ANNA; CAMPOS & LOTFI, 2012; MIRANDA, 2015). Portanto, o desenvolvimento de líderes eficazes e o comportamento da liderança tornam-se uma preocupação proeminente em organizações de todos os tipos (SANT’ANNA et al., 2017; VERSIANI; CAEIRO & CARVALHO NETO, 2017)

As abordagens sobre liderança, como lembram Carvalho Neto (2010) e Versiani, Carvalho Neto & Tanure (2014), sofreram, ao longo do tempo, influência de variáveis de contextos políticos, sociais, econômicos, culturais e tecnológicos, com as quais as empresas, os líderes e os liderados interagem. A despeito da existência de inúmeras abordagens sobre liderança (traços, comportamental, situacional, transacional, transformacional, entre outras), diversos estudos apontam que a maioria das teorias se baseia na perspectiva do líder, colocando-o como protagonista do processo relacional. Tendem a desconsiderar, portanto, outro agente fundamental da liderança: o liderado (UHL-BIEN et al., 2014; UHL-BIEN & CARSTEN, 2018; VERSIANI; CAEIRO & CARVALHO NETO, 2017).

No ambiente escolar, particularmente, a liderança também influencia as práticas dos grupos de professores podendo afetar diretamente a capacidade técnica do docente, o clima organizacional e as entregas da equipe (BELLIBAS & LIU, 2017; GURR, 2015; LEITHWOOD; HARRIS & HOPKINS, 2006; OLIVEIRA & CARVALHO, 2018; SHAVA & TLOU, 2018). Em estudos realizados por Sammons, Hillman & Mortimore (1995) e Honorato (2018), em que o foco era estabelecer as características que melhor descrevem escolas bem-sucedidas, as conclusões mostraram a liderança como fator-chave.

No entanto, ainda há uma resistência em debater e implementar práticas gerenciais e de liderança no contexto escolar, como se educação e administração fossem incompatíveis pela missão pedagógica e educativa das instituições escolares (COSTA & CASTANHEIRA, 2015; TAKAHASHI & SARSUR, 2012; TRIGO & COSTA, 2008). Dado o exposto, este artigo apresenta resultados de estudo destinado à analisar a percepção de professores de colégios privados do ensino médio sobre o que consideram importante na relação com o diretor e como tal relacionamento influencia a equipe e o trabalho docente.

Para além da contextualização, a próxima seção contempla a revisão teórica do estudo baseada na literatura sobre liderança relacional e no setor educacional.

1. **REFERENCIAL TEÓRICO**

**Liderança Relacional**

Parte das abordagens sobre liderança baseia-se na noção de liderança como um processo individual, em que o líder exerce influência de cima para baixo, enquanto os liderados, o processo e o contexto parecem ser variáveis secundárias. A ênfase recai, portanto, no líder como alguém que exerce influência unilateral sobre os subordinados (FAIRHURST; UHL-BIEN, 2012; HETLAND; SANDAL & JOHNSEN, 2008).

Para Versiani, Caeiro & Carvalho Neto (2017), a liderança é compreendida de uma forma mais real quando se busca captar a perspectiva das liderados, além do líder, entendendo como as relações entre eles podem afetar o desempenho de uma organização. Portanto, o exercício da liderança é um processo que envolve inerentemente vários indivíduos, entre eles líderes e liderados (D’ÁVILA et al., 2020; SANT’ANNA; NELSON & CARVALHO NETO, 2015).

Buscando superar abordagens de liderança centradas no indivíduo, a liderança relacional se baseia na ideia de que o processo de liderar se dá por meio de relações multilaterais, líder-liderado, liderado-liderado, líder-organização, líder-sociedade, sendo uma dinâmica de interação social entre líderes, liderados e outros atores em contextos organizacionais e societais (MENDES; SANT’ANNA & DINIZ, 2021; OSPINA; KERSH & QUICK, 2014; UHL-BIEN, 2006; UHL-BIEN & ARENA, 2018).

Mary Uhl-Bien, uma das precursoras da abordagem de liderança relacional, define liderança como um processo de influência social resultante dos vínculos entre o indivíduo, a organização e o ambiente no qual eles se inserem. Portanto, líder e liderado não existem independentemente, mas sim em um processo complexo e dinâmico de interações multilaterais (AKRAM et al., 2016; MENDES; SANT’ANNA & DINIZ, 2021; TURANO & CAVAZOTTE, 2016; UHL-BIEN, 2006).

Embora o conceito de comportamento orientado para o relacionamento exista desde os primeiros estudos de liderança, a abordagem da liderança relacional é contemporânea. Abarcam estudos datados após a década de 2000 e tomam como ponto de partida as relações multilaterais para a análise do fenômeno da liderança, envolvendo ainda dimensões do indivíduo, da organização e da sociedade (AKRAM et al., 2016; D’ÁVILA et al., 2020; SOBRAL & FURTADO, 2019)

A liderança relacional enfatiza as relações por meio das quais interações inter, intraorganizacionais e societais são construídas, ativadas, exercidas e reconfiguradas (FAIRHURST & UHL-BIEN, 2012; STEPHENS & CARMELI, 2017; UHL-BIEN, 2006). Diferentemente das demais abordagens, a perspectiva da liderança relacional enfatiza as interações subjacentes às dinâmicas de influência em diversos níveis. Logo, a problemática central que orienta as suas investigações são os processos relacionais dos quais a liderança emerge e onde é exercida (MENDES, SANT’ANNA & DINIZ, 2021; SANT’ANNA et al., 2017).

A dimensão relacional da liderança pode ser caracterizada pelo interesse e preocupação com as pessoas e com os relacionamentos (CUNLIFFE, & ERIKSEN, 2011; MENDES, SANT’ANNA & DINIZ, 2021; UHL-BIEN, 2006). Líderes relacionam buscam estabelecer relações de confiança nas redes que constroem dentro e fora das organizações (PRICE, 2015), podendo contribuir positivamente com a satisfação do indivíduo no trabalho e com o fortalecimento da sua identificação com a organização (YUKL, 2013).

Sant’Anna et al. (2015), buscando caracterizar de forma mais objetiva o líder relacional, identificam alguns atributos associados à esse estilo de liderança, tais como: i) possuem habilidade para lidar com ambientes dinâmicos e incertos; ii) constroem laços sociais efetivos com as pessoas; iii) percebem que as relações possuem uma dimensão afetiva e solidária; iv) constroem equipes com competências complementares e sinérgicas; v) possuem a capacidade de inspirar e mobilizar as competências dos indivíduos em suas relações; vi) estimulam a criação de um contexto organizacional propício ao surgimento de equipes de alta performance; vii) lidam em diferentes ambientes com diferentes stakeholders.

**Liderança na Educação**

A liderança constitui um dos temas mais debatidos nas organizações em geral. Não obstante, tal discussão nas instituições escolares é marcada por barreiras (LEITHWOOD; HARRIS & HOPKINS, 2006; TRIGO & COSTA, 2008). Não existia uma preocupação em capacitar as lideranças para a gestão das escolas e frequentemente os termos gestão e liderança são utilizados como se fossem sinônimos nas publicações da área educacional (COSTA & CASTANHEIRA, 2015; EARLEY & WEINDLING, 2004). Priyono & Anggorowati (2020) reforçam a importância do entendimento da liderança em organizações educacionais, pois tal variável tem impacto significativo no desempenho dos professores e da instituição como um todo.

Para Costa & Castanheira (2015), em países como Portugal e Brasil, essa discussão está longe de ser central nas agendas de pesquisa. Por outro lado, o governo inglês, por exemplo, compreendendo a importância da temática, tem investido em pesquisas e medidas com o foco em melhorar a compreensão da liderança no contexto escolar (DAY et al., 2008; LEITHWOOD; HARRIS & HOPKINS, 2006;).

Para Tschannen-Moran & Gareis (2004), bons diretores são a base de boas escolas. Pesquisa realizada em escolas Australianas por Leithwood & Hallinger (2002) indicou que, quanto maior o interesse ativo dos diretores no ensino e na aprendizagem da escola, mais eles tendem a envolver professores e outros atores da comunidade escolar no processo decisório, impactando positivamente o desempenho da instituição.

Vários autores, como Leithwood & Hallinger (2002), Leithwood, Harris & Hopkins (2006), Gurr (2015), Bellibas & Liu (2017), Oliveira & Carvalho (2018) e Shava & Tlou (2018), afirmam que líderes eficazes no contexto escolar exercem uma influência indireta, mas poderosa, tanto no desempenho dos alunos, como no da instituição. Day, Sammons, Hopkins, Leithwood & Kington (2008) destacam que a liderança escolar perde apenas para a instrução em sala de aula como uma influência na aprendizagem do estudante.

Epstein (2018), Priyono & Anggorowati (2020) concluíram que diretores eficazes criam e fomentam uma atmosfera de relacionamento saudável entre os diferentes atores no ambiente escolar (diretores, docentes, equipe administrativa, alunos, comunidade), contribuindo para elevados níveis de troca e de aprendizagem. Nessa direção, Priyono e Anggorowati (2020) apontam que um líder que cuida dos relacionamentos tende a ser mais efetivo do que um líder supervisor, considerando a missão educativa das escolas de formar pessoas.

Autores como Honig & Louis (2007), Costa & Castanheira (2015) e Sobral & Furtado (2019) afirmam que a liderança na escola percorre diversos níveis, setores e agrupamentos da instituição e não diz respeito necessariamente a indivíduos que ocupam cargos de gestão e direção. Ainda assim, os diretores são considerados figuras relevantes na liderança escolar, apesar de todo o interesse na liderança compartilhada e distribuída (BELLIBAS & LIU 2017; BUSH, 2019).

1. **METODOLOGIA DA PESQUISA**

A pesquisa realizada se propôs a compreender a percepção de professores sobre as relações multilaterais que envolvem a liderança no contexto educacional. Considerando a intenção de captar a perspectiva dos liderados, a estratégia de pesquisa qualitativa pareceu ser a mais adequada (YILMAZ, 2013). O caso delimitado não foi uma organização ou indivíduo, mas sim as relações estabelecidas entre líderes (diretores de escola) e liderados (professores).

Para a coleta dos dados, foi adotada a entrevista semiestruturada como principal fonte de dados empíricos. O instrumento foi composto por três blocos de perguntas, contemplando dados sobre: i) o perfil dos docentes (sexo, idade, tempo de docência); ii) a percepção dos professores sobre aspectos relevantes no relacionamento com o diretor escolar; iii) o impacto do estilo de liderança no comportamento e desempenho dos professores.

As entrevistas foram realizadas com doze professores de escolas privadas de quatro estados brasileiros (Bahia, Distrito Federal, Minas Gerais e Rio de Janeiro). Sendo um dos pesquisadores diretor(a) de escola, foi utilizada a sua rede relacional para a seleção dos primeiros entrevistados, que foram indicando outros potenciais participantes.

Os principais critérios de seleção dos entrevistados foram: ser docente de escola da rede privada; ter curso superior; estar há mais de um ano no Colégio e não exercer cargos de gestão; lecionar diferentes disciplinas, para captar profissionais com diferentes visões. Os professores entrevistados, com idades entre 35 e 66 anos, lecionam disciplinas de Artes, Biologia, Educação física, Filosofa, Física, Geografia, Inglês, Língua Portuguesa, Matemática e Química. A Tabela 1 contempla outros dados dos sujeitos entrevistados.

**Tabela 1**. Perfil dos professores entrevistados

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Item** | **Quantidade** | **%** |
| **Sexo** | | |
| Masculino | 5 | 42% |
| Feminino | 7 | 58% |
| **Total** | **12** |  |
| **Faixa Etária** | | |
| 35 a 40 | 4 | 33% |
| 40 a 45 | 5 | 42% |
| Acima de 50 | 3 | 25% |
| **Total** | **12** |  |
| **Tempo de docência** | | |
| 5 a 10 anos | 2 | 17% |
| 10 a 20 anos | 5 | 42% |
| 20 a 30 anos | 2 | 17% |
| Acima de 30 anos | 3 | 25% |
| **Total** | **12** |  |

Fonte: Dados da pesquisa.

A duração média das entrevistas foi de 45 minutos e todos os áudios foram gravados e transcritos para facilitar a etapa de tratamento e análise dos relatos. Para a análise dos dados, foi adotada a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2004). As falas dos professores entrevistados foram sendo lidas, interpretadas, recortadas e agrupadas, à luz das categorias de análise previamente definidas. Os achados do estudo, portanto, são apresentados na próxima seção.

1. **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A maioria dos professores relatou que um líder bem-sucedido no contexto escolar é capaz de integrar a equipe e, a partir do conhecimento do perfil de cada liderado, criar conexões entre eles para o fortalecimento do grupo e de suas práticas. Para os entrevistados, essa rede de relação fortalecida pela direção gera um ambiente saudável para se trabalhar, fator também considerado importante pelos entrevistados.

Tais achados vão ao encontro de alguns estudos na área de educação que consideram o gestor um elemento fundamental para a criação de um clima favorável nas escolas (Price, 2015). Nessa linha, resultados de pesquisas prévias sugerem a influência da liderança do gestor neste clima positivo na unidade educativa (DAY et al., 2008; LEITHWOOD & HALLINGER, 2002; SAMMONS et al., 2011).

A percepção dos liderados entrevistados coaduna também com a abordagem relacional da liderança, pois conforme salientado por Gurr (2015), Price (2015), Priyono & Anggorowati (2020), liderar uma instituição escolar requer um esforço colaborativo de diversos atores, envolvendo interações para além da relação líder-liderado (FAIRHURST & UHL-BIEN, 2012; UHL-BIEN & CARSTEN, 2018; UHL-BIEN, RIGGIO, LOWE & CARSTEN, 2014), mesmo sendo o diretor quem normalmente possui um papel simbólico importante na direção.

Para os professores entrevistados, os diretores são os principais criadores de sentido em suas comunidades, onde acontecem relações multilaterais entre professores liderados, funcionários da escola, alunos, pais de alunos. Eles devem ter o cuidado de envolver a comunidade escolar no estabelecimento de uma visão compartilhada que faça sentido para os diferentes agentes.

Quando os objetivos da escola são compartilhados de maneira clara com o grupo, envolvendo-os no processo de construção, os professores se sentem mais seguros, apoiados, valorizados e à vontade para contribuírem com o desenvolvimento da instituição. Esses fatores, que coincidem com os estudos de Say, Sammons, Hopkins, Leithwood & Kington (2008), Sammons et al. (2011), Costa & Castanheira (2015) e Gurr (2015), favorecem a criação de um ambiente integrado e promovem um clima de trabalho saudável, fazendo com que as pessoas se identifiquem com a escola (BRITO & COSTA, 2010; PRICE, 2015).

Para se identificarem com a escola, os professores entrevistados consideram fundamental que o líder não só compartilhe as informações sobre o perfil da instituição, suas metas e objetivos, como também os envolva nesse processo de construção. Assim, escutar a perspectiva do professor por meio de um processo transparente e aberto de comunicação faz com que o docente se sinta mais engajado naquele ambiente.

Observou-se, na maioria dos relatos dos professores entrevistados, aspectos ligados ao relacionamento com a direção, indicando a relevância dessa dimensão para diferentes aspectos. Seja no que eles consideram ser um líder efetivo no contexto escolar, seja no impacto da liderança no comportamento e na satisfação dos liderados no trabalho. Pode-se inferir, portanto, que as respostas dadas pelos professores corroboram a dimensão relacional da liderança que, de acordo com Price (2015) e Yukl (2013), favorece o aumento da confiança nas redes de relações multilaterais dentro das organizações, o que pode contribuir positivamente com a satisfação no trabalho e na identificação das pessoas com a instituição (FAIRHURST & UHL-BIEN, 2012; UHL-BIEN & OSPINA, 2012).

Os relatos evidenciam como o diretor pode exercer um papel de conectar, ligar pessoas que inicialmente possuem competências e interesses diferentes em prol de objetivos comuns que são relevantes para a instituição:

[...] ele consegue criar e identificar pontos em comum na equipe. Então eu já participei de atividades aqui com as pessoas de outras áreas do conhecimento, porque ele notou que na equipe lá de natureza tem alguém que tem um trabalho parecido. [...] Um bom gestor tem esse olhar do todo, uma forma de criar unidade, às vezes... sim, eu sou de matemática e a professora de química e um do setor de Geografia, mas de repente eles têm abordagens que são parecidas. O gestor que tem esse olhar do todo ele consegue criar as conexões, ligar projetos das disciplinas, é uma boa forma de integrar a equipe (Entrevistado 06).

Todo ano tem algum projeto que eles estão sempre fazendo algo diferente, juntos, eu que sou professor de matemática, olha eu fiz um trabalho com fotografia, trabalhar perspectiva, proporção, com a artes (disciplina de outro professor), então assim... Isso é que encanta todo mundo lá. (Entrevistado 08).

Dois aspectos também foram citados com recorrência nas entrevistas como elementos relevantes para um bom relacionamento entre professor-diretor no ambiente escolar: i) justiça e transparência no processo decisório; ii) um diretor desenvolvedor de pessoas. Quanto ao primeiro ponto, os professores entrevistados salientaram a importância de um diretor que toma decisões com equidade e justiça, sem favorecimento pessoal. Revelaram, também, a importância do compartilhamento de diretrizes e estratégias escolares, criando um ambiente de transparência onde os professores possam se envolver em tais processos.

Quanto ao segundo ponto, a maioria dos professores considera que o diretor tem esse importante papel de oferecer oportunidades de crescimento e desenvolvimento das pessoas e o relato abaixo ilustra a discussão realizada:

Então, ter um apoio de forma que faça a gente seguir num caminho de evolução, eu acho que crescimento mesmo. Então, trazer essa união, não ficar diferenciando, dando tratamento preferencial para um ou para outro, porque quando tem essas preferências para um grupo ou outro o grupo acaba... não dá certo, porque você nunca vai ter uma oportunidade porque sempre uma pessoa daquele grupo é favorecida ou algo do gênero sabe? Então quando você vê que é uma pessoa justa, que tenta fazer com que todos tenham as mesmas oportunidades, todos cresçam, uma gestão que não é punitiva que... que educa a gente também, não é? Nós estamos na escola, eu acho que a gente tá ali se educando todos os dias também (Entrevistada 03).

Nessa linha, os professores também se mostraram abertos e interessados em ouvir críticas e sugestões para o desenvolvimento profissional. Então, a troca com a direção foi considerada um aspecto importante para o aprimoramento do trabalho dos docentes, mostrando mais uma vez a relevância de aspectos relacionais no exercício da liderança (MENDES, SANT’ANNA & DINIZ, 2021; SANT’ANNA et al., 2017; UHL-BIEN, 2006; YUKL, 2013).

Para os professores entrevistados, o líder, além de conhecer bem os liderados e criar pontos de conexão entre eles, deve apoiar e confiar no trabalho do professor (CARMELI & SCHAUBROECK, 2007; OLIVEIRA & CARVALHO, 2018; STEPHENS & CARMELI, 2017). Ter a direção como ponto de apoio gera nos professores uma sensação de segurança no exercício de suas funções, que muitas vezes são marcadas por desafios diários (BRITO & COSTA, 2010; PRICE, 2015). Assim, o professor sente-se respaldado e motivado para desenvolver o seu trabalho, conforme tangencia o relato: “(...) essa confiança que o diretor tem no profissional, que o líder te dá, você vai fazer, executar, você vai propor algo legal, acho que isso é o que mais marca!” (Entrevistado 08).

Alguns professores relataram experiências negativas com diretores que assumiam papeis centralizadores, impondo a sua visão sobre os demais atores no contexto escolar. Tal estilo de liderança, na visão dos entrevistados, gerava insegurança e desmotivação no trabalho (BRAUN, 2017; SCHYNS & SCHILLING, 2013).

Portanto, os entrevistados relataram que a flexibilidade do diretor é um fator importante para a construção de um bom relacionamento. Entender e considerar a perspectiva dos liderados, os problemas que eles enfrentam, adaptando-se de acordo com as necessidades, são atributos importantes para o líder, na visão dos professores entrevistados (AKRAM et al., 2016, DUARTE & OLIVEIRA, 2016, MENDES, SANT’ANNA & DINIZ, 2021). O relato feito pela Entrevistada 11 tangencia essa discussão:

[...] tem que ser flexível, porque é lógico que existem profissionais descomprometidos, né, agora um profissional comprometido, que tem responsabilidade com o trabalho, eventualmente se ele chegar atrasado, se ele precisar de faltar por algum motivo de força maior, mesmo que não tenha direito legal, acho que isso pode ser conversado, nós temos essa flexibilidade, mas às vezes, muitas vezes essa flexibilidade não é nos dada. [...] fortalece a equipe e ela fica mais comprometida, confia (Entrevistada 11).

Outro aspecto emergente nos dados diz respeito ao papel do líder na criação de uma cultura escolar que favoreça a criatividade e a inovação dos docentes, conforme relato da Entrevistada 10. Ou seja, quando o diretor enxerga valor na criação de novas ideias e projetos, ele acaba dando autonomia e estimulando os liderados a inovarem, contribuindo para o desempenho pedagógico do professor e consequentemente, da instituição escolar que acaba se beneficiando com as novidades (CARMELI & SCHAUBROECK, 2007; STEPHENS & CARMELI, 2017). Ao exercer esse papel de conector de pessoas, o diretor acaba criando grupos que podem gerar novas ideias no ambiente escolar, em razão do estímulo às interações sociais entre professores de diferentes áreas.

A gente tem uma diretora aqui que ela é o tempo inteiro... É cobrando projeto, é cobrando inovações, é... Tirando aquele tradicionalismo o tempo todo da nossa frente, e abrindo espaço para o criativo mesmo, o tempo todo trazendo essa perspectiva de projeto, essa perspectiva do novo, de ser criativo, de ser diferente. Entrou um professor novo no colégio, entrou há pouco tempo, e aí ele acabou entrando nesse neste ritmo que é estabelecido e favorecido pela liderança da escola (Entrevistada 10).

Alguns relatos salientaram a importância da autonomia dada pelo diretor aos professores como um elemento importante para permitir que os professores criem, experimentem e inovem, como se pode depreender da seguinte fala:

Onde não tem autonomia não tem criatividade, pelo menos é a minha perspectiva; se você não pode pensar, se você não tem capacidade de pensar em fazer, porque não é só pensar, é a autonomia, né? ... Onde não há autonomia não há criatividade, não há inovação, e se não há inovação a educação fica menos eficaz, porque o mundo é inovador e todo dia tem um problema novo, todo dia tem uma questão nova, não é? (Entrevistado 07).

Outro ponto de destaque, possível de ser investigado em pesquisas futuras, foi a percepção dos professores sobre como os sistemas e redes de ensino de escolas privadas têm minado os processos criativos e a autonomia dos professores. Os Sistemas de Ensino têm sua origem nos cursos pré-vestibulares, no início da década de 1970 (WHITAKER, 2010), vendidos por empresas de soluções educacionais, podem ser definidos como conjunto de recursos didáticos, serviços e mídias digitais utilizados no processo de educação. Já as redes de ensino podem ser definidas como um sistema caracterizado por possuir instituições de ensino, assim entendidas as mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado, conforme estabelecido na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), de 1996.

Os entrevistados usam com frequência o termo “engessado” ao citarem esse sistema educacional e relatam experiências que dividem opiniões. Alguns apoiam esse modelo, pelas vantagens de economia de tempo, atualizações e recursos adicionais. Contrariamente, outros docentes entendem que não é um modelo adequado, porque limita a construção do fazer docente, já que o material didático é extenso, precisa ser integralmente trabalhado e ainda conta com diversos recursos complementares que sobrecarregam os professores, além de padronizar excessivamente as aulas e limitar a autonomia do professor.

Embora a discussão de sistemas e redes de ensino privadas não seja o foco dessa pesquisa, a análise feita pelos professores reforça a importante de ambientes educacionais que promovam a criatividade e a autonomia dos professores a partir da relação estabelecida com o líder (DOROW et al., 2015). Nesse sentido, Sant'Anna, Nelson & Carvalho Neto (2015) e Mendes, Sant'Anna & Diniz (2021) apontam a relevância de estilos de liderança que buscam potencializar os atributos do indivíduo, como a sua criatividade, as suas emoções, os seus valores.

Contrariamente, relatos de alguns professores, como o exemplo abaixo, evidenciaram como um estilo de liderança mais centralizador pode desestimular a capacidade propositiva e criativa do docente, seja na atuação em sala, na proposição de materiais pedagógicos, na construção de projetos, nas metodologias adotadas nas aulas.

Eu trabalho em uma escola, é uma grande escola. Ele (o gestor) fala assim: “Esse livro aqui é uma bíblia, tem que passar tudo aqui”. E mensalmente tem uma reunião para repassar item por item que eu dei em aula, se você falou isso, isso tudo que estar ali, tem que falar, então é muito engessado... Quer dizer... autonomia nenhuma, né? Eu acho a escola tem que ser um lugar aberto para as ideias, de ideias. Desenvolve maior criatividade de acordo com a abertura que você tem também, não é? (Entrevistado 01).

1. **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esta pesquisa contribuiu para o incremento das investigações sobre liderança como um processo relacional e para ampliação dos estudos com foco nos liderados no contexto educacional, especificamente em escolas privadas. O estudo forneceu, portanto, uma compressão da percepção do liderado/professor sobre as relações estabelecidas com os líderes/diretores e o impacto disso no comportamento e na satisfação dos professores no trabalho.

A partir das entrevistas realizadas com professores de escolas privadas, sujeitos pouco ouvidos em pesquisas nacionais e internacionais sobre liderança, foi possível constatar a importância da escuta dos liderados e identificar que o relacionamento é um aspecto central para uma liderança eficaz no ambiente escolar. Portanto, grande parte dos relatos traz aspectos relacionais como elementos chave para a identificação do professor com a instituição. Comunicação aberta e transparente; construção conjunta e compartilhamento de diretrizes e estratégias escolares; diretor como ponto de apoio e conector de pessoas; e criador um ambiente de criatividade e autonomia.

Os achados apontam que o diretor deve ser capaz de integrar a equipe, a partir do conhecimento do perfil de cada liderado, em relações baseadas na escuta, no diálogo e em trocas sociais, envolvendo os atores na construção de uma visão compartilhada que faça sentido, não imposta. Ao compartilhar as metas e os objetivos da escola de maneira transparente com o grupo, envolvendo-os nesse processo, o diretor cria um clima de confiança que fortalece as redes de relações multilaterais, contribuindo ainda com a satisfação dos docentes no trabalho. Os relatos reforçam ainda o importante papel do diretor na construção de um ambiente de trabalho saudável nas escolas.

Em relação à promoção de uma cultura escolar que favoreça a inovação dos docentes, a maioria dos professores entrevistados considerou que o líder tem uma influência direta na promoção desse ambiente de criatividade e de autonomia. Foi unânime, portanto, a preferência por estilos de liderança descentralizado e flexível.

Como limitação da pesquisa, destaca-se o fato de o estudo captar somente a visão de um ator do ambiente educacional, o docente. Portanto, estudos futuros poderiam trazer e comparar a perspectiva de outros agentes do setor de educação (alunos, funcionários administrativos, comunidade escolar, os próprios diretores).

Quanto às suas contribuições, a pesquisa é relevante ao trazer a perspectiva dos liderados sobre o fenômeno da liderança. A maioria dos estudos na área privilegia o olhar do líder sobre o fenômeno, sendo poucos os estudos que buscam preencher a lacuna entre o ideal discursivo do líder e a prática relatada sob a ótica dos liderados (Versiani, Caeiro & Carvalho Neto, 2017). Na literatura sobre educação, particularmente, são raros os estudos nacionais que investigaram as expectativas dos professores em relação aos diretores. Por fim, outra contribuição do estudo está em inserir a discussão da abordagem relacional de liderança, uma das mais contemporâneas do campo, no ambiente escolar, ainda caracterizado por um estilo de gestão centralizador.

**REFERÊNCIAS**

AKRAM, T., LEI, S.; HUSSAIN, S. T., HAIDER, M. J.; AKRAM, M. W. Does relational leadership generate organizational social capital? A case of exploring the effect of relational leadership on organizational social capital in China. **Future Business Journal**, v. 2, p.116–126, 2016.

AVOLIO, B. J.; WALUMBWA, F. O.; WEBER, T. J. Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. **The Annual Review of Psychology**. v. 60, p.421–49, 2009.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3ª. Lisboa: Edições, v.70, 223, 2004.

BRAUN, S. Leader narcissism and outcomes in organizations: a review at multiple levels of analysis and implications for future research. **Front. Psychol**. v.8, 773, 2017.

BELLIBAS, M. S., & LIU, Y. Multilevel analysis of the relationship between principals’ perceived practices of instructional leadership and teachers’ self-efficacy perceptions. **Journal of Educational Administration**, v. 55, n.1, p.49–69, 2017.

BRITO, M. S. T.; COSTA, M. Práticas e percepções docentes e suas relações com o prestígio e clima escolar das escolas públicas do município do Rio de Janeiro. **Revista Brasileira de Educação**, v.15, n. 45, p.500-10, 2010.

BUSH, T. Turnaround leadership in education: A restatement of heroic leadership or a flawed concept. **Educational Management Administration & Leadership**, v.48, n. 1, p. 3–5, 2019.

CARMELI, A., & SCHAUBROECK, J. The influence of leaders' and other referents' normative expectations on individual involvement in creative work. **The Leadership Quarterly**, v.18, n.1, p. 35–48, 2007.

CARVALHO NETO, A. A liderança transformacional e o perfil brasileiro de liderança: entre o cru e o cozido. In: Nelson, R. E.; Sant’anna, A. S. (Orgs.). **Liderança: entre a tradição, a modernidade e a pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Elsevier. Cap 5. p. 77-93, 2010.

COSTA, J. A., & CASTANHEIRA, P. A liderança na gestão das escolas: contributos de análise organizacional**. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v.31, n.1, p.13–44, 2015.

CUNLIFFE, A. L.; ERIKSEN, M. **Relational leadership. Human Relations**, v.64, n.11, p. 1425-1449, 2011.

D’ÁVILA, OLIVEIRA, DINIZ, SANT’ANNA. Brazilian Army leadership in mission in Haiti. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v.14, n.4, p. 01-19, 2020.

DAY, C. **International Successful School Principals' Project** (ISSPP): Conducting Research on Successful School Principals. Nottingham, United Kingdom: [s.n.], 2007.

DAY, C., SAMMONS, P., HOPKINS, D., LEITHWOOD, K., & KINGTON, A. Research into the impact of school leadership on pupil outcomes: Policy and research contexts. **School leadership & management: formerly school organization**, v.28, n.1, p. 5-25, 2008.

DAY, DAVID V.; FLEENOR, JOHN W; ATWATER, LEANNE E; STURM, RACHEL E; MCKEE, ROB A. Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. **The Leadership Quarterly**, v. 25, p. 63–82, 2014.

DOROW, P. F., WILBERT, J., JENOVEVA, R., & DANDOLINI, G. O líder inovador segundo a percepção de gestores intermediários. **INMR - Innovation & Management Review,** v. 12, n.3, p. 209-225, 2015.

DUARTE, A; OLIVEIRA, D. A. Mudanças na gestão escolar e os reflexos no trabalho do diretor: a gestão por resultados em foco. In: **XI Seminário Internacional de la Red Estrado**: Movimientos Pedagógicos y Trabajo Docente en tiempos de estandarización, Cidade do México, 2016.

EARLEY, P.; WEINDLING, D. **Understanding school leadership**. London: Paul Chapman Publishing, 2004.

EPSTEIN, J.L. **School, Family, and Community Partnerships**: Preparing Educators and Improving Schools (2nd ed.). New York: Routledge, 2018.

FAIRHURST, G. T., & UHL-BIEN, M. Organizational discourse analysis (ODA): Examining leadership as a relational process. **The Leadership Quarterly**, v.23, n. 6, p. 1043–1062, 2012.

GITTELL, J. HOFFER. **New Directions for Relational Coordination Theory**. Oxford Handbooks. 2011.

GURR, D. A Model of Successful School Leadership from the International Successful School Principalship Project. **Societies,** v.5, n. 1, p.136–150, 2015.

HETLAND, H., SANDAL, G. M., & JOHNSEN, T. B. Followers' personality and leadership. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v.14, n.4, p. 322-331, 2008.

HONIG, M. I., & LOUIS, K. S. A New Agenda for Research in Educational Leadership: A Conversational Review. **Educational Administration Quarterly**, v.43, n. 1, p. 138–148, 2007.

HONORATO, H. G. A gestão escolar e a liderança do diretor: desafios e oportunidades. **Revista de Administração Educacional**, v.9, n.2, p. 21-37, 2018.

LEITHWOOD, K., & HALLINGER, P. (EDS). **Second International Handbook of Educational Leadership and Administration**. (pp 561-612) Dordrecht, The Netherlands: Kluwer Academic Publishers, 2002.

LEITHWOOD, K., A. HARRIS, D. HOPKINS. **Seven strong claims about successful school leadership.** Nottingham: DfES/NCSL, 2006.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2004.

MENDES, L. D.; SANT’ANNA, A. DE S.; DINIZ, D. M. LIDERANÇA relacional e modernidade organizacional em firmas de advocacia de Belém do Pará. **Revista de Direito da GV**, v.17, n.3, p. 3-25, 2021.

MINAYO, M. C. S. Técnicas de pesquisa: entrevista como técnica privilegiada de comunicação. In: \_\_\_\_\_\_. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 12. ed. São Paulo: Hucitec, p. 261- 297, 2010.

MIRANDA, A. B. Liderança e valores organizacionais: um estudo junto a servidores públicos municipais. 102 f. **Dissertação** (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2015.

OLIVEIRA, A. C. P. D., & CARVALHO, C. P. D. Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil. **Revista Brasileira de Educação**, v.23, 2018.

OLIVEIRA, F. B. DE SANT’ANNA, A. DE S., DINIZ, D. M., & CARVALHO NETO, A. M. de. Leaderships in Urban Contexts of Diversity and Innovation: The Porto Maravilha Case. BAR - **Brazilian Administration Review**, v.12, n.3, p. 268–287, 2015.

OSPINA, S. M., KERSH, R.; & QUICK, K. S. Taking a relational turn in leadership studies. Public Administration Review, v.74, n.4, p. 542-544, 2014.

PRICE, H. E. Principals’ social interactions with teachers. **Journal of Educational** **Administration**, v.53, n.1, p. 116–139, 2015.

PRIYONO, D., & ANGGOROWATI, R. Development of Relational Leadership Model for Kindergarten Principal. In 1st International Conference on Early Childhood Care Education and Parenting (ICECCEP 2019) (pp. 142-145). Atlantis Press, 2020.

SAMMONS, P., HILLMAN, J., & MORTIMORE, P**. Key Characteristics of Effective Schools**: A Review of School Effectiveness Research. Institute of Education, University of London: London, 1995.

SAMMONS, P.; GU, Q.; DAY, C.; KO, J. Exploring the impact of school leadership on pupil outcomes. **International Journal of Educational Management**, v.25, n. 1, p. 83-101, 2011.

SANT´ANNA, A. D. S.; CAMPOS, M. S., LOTFI, S. Liderança o que pensam os brasileiros sobre o tema? **RAM Mackenzie**, v.13, n.6, 2012.

SANT'ANNA, A. D. S., NELSON, R. E., & CARVALHO NETO, A. M. Fundamentos e dimensões da liderança relacional. Dom – **Revista da Fundação Dom Cabral**, v.9, p.16-21, 2015.

SANT’ANNA, A. DE S., PADILHA, L. S., TREVISOL, M., FILIPPIM, E. S., & BENCKE, F. F. Liderança e sustentabilidade: contribuições de estudos sobre dinâmicas socioespaciais de reconversão e requalificação de funções econômicas. **RACE - Revista De Administração, Contabilidade E Economia**, v.16, n.3, p. 1133–1160, 2017.

SANT'ANNA, A. D. S. Liderança relacional semiótica: alternativas a um além do princípio do Management? **Pretexto**, v. 22, n. 3, p. 110-126, 2021.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, LDB. 9394/1996. São Paulo: Saraiva, 1996.

SCHYNS, B., AND SCHILLING, J. How bad are the effects of bad leaders? A metaanalysis of destructive leadership and its outcomes. **Leadership**, v.24, p. 138–158, 2013.

SHAVA, G. N.; TLOU, F. N. Distributed Leadership in Education, Contemporary Issues in Educational Leadership. **African Educational Research Journal**, v. 6, n. 4, p. 279-287, 2018.

SILVA, E. T.; FILIPPIM, E. S.; SANT'ANNA, A. S. Liderança Relacional em Rede do Setor de Transportes Brasileiro. Race - **Revista de Administração, Contabilidade e Economia (Online),** p. 1-26, 2020.

SIMKINS, T. Leadership in Education. **Educational Management Administration & Leadership,** v.33, n.1, p. 9–26, 2005.

SOBRAL, F.; FURTADO, L. A liderança pós-heroica: Tendências atuais e desafios para o ensino de liderança. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v.59, n.3, p.209–214, 2019.

STEPHENS, P. J., & CARMELI, A. Relational leadership and creativity: The effects of respectful engagement and caring on meaningfulness and creative work involvement. **Handbook of Research on Leadership and Creativity**, p.273–296, 2017.

TAKAHASHI, A. R. W., & SARSUR, A. M. A liderança em organizações educacionais: jogando luz sobre a administração em “empresas do ensino”. **Teoria e Prática em Administração,** v., 2, n.2, p. 1-26, 2012.

TSCHANNEN-MORAN, M. E GAREIS, CR. Sensação de eficácia dos diretores: avaliando uma construção promissora. **Journal of Educational Administration**, v. 42, n.5, p. 573-585, 2004.

TRIGO, J. R., COSTA, J. A. Liderança nas organizações educativas: a direção por valores. **Ensaio: aval. pol. públ. educ**. v.16, n.61, p. 561-581, 2008.

TURANO, L. M., & CAVAZOTTE, F. Conhecimento Científico sobre Liderança: Uma Análise Bibliométrica do Acervo do The Leadership Quarterly. **Revista De Administração Contemporânea**, v. 20, n.4, p. 434-457, 2016.

UHL-BIEN, M. Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. **The leadership quarterly**, v.17, n.6, p. 654-676, 2006.

UHL-BIEN, M.; Ospina, S. **Advancing Relational Leadership Research**: A Dialogue Among Perspectives. Leadership Horizons, Greenwich: Information Age Publishing, 2012.

UHL-BIEN, M., RIGGIO, R. E., LOWE, K. B., & CARSTEN, M. K. Followership theory: A review and research agenda. **The Leadership Quarterly**, v.25, n.1, p. 83-104, 2014.

UHL-BIEN, M., & ARENA, M. Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. **The Leadership Quarterly**, v.29, n.1, p. 89–104, 2018.

VERSIANI, F. R., CARVALHO NETO, A. M., & TANURE, B. A percepção de executivos e executivas sobre estilos de liderança. **Reuna**, v.1, n.4, p. 107-130, 2014.

VERSIANI, F. R., CAEIRO, M. L., & CARVALHO NETO, A. Líder Versus Liderado? Percepções a Partir do Grid Gerencial. **Revista de Administração FACES Journal**, v.16, n.3 p., 87-104, 2017.

YILMAZ, K. Comparison of quantitative and qualitative research traditions: Epistemological, theoretical, and methodological differences. **European journal of education**, v.48, n. 2, p. 311-325, 2013.

YUKL, G**. Leadership in organizations**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 8ª ed, 2013.

WHITAKER, D. C. A.. Da "invenção" do vestibular aos cursinhos populares: um desafio para a Orientação Profissional. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v.11, n. 2, p. 289-297, 2010.