

COMO OS LÍDERES APRENDEM? UM ESTUDO SOBRE A DINÂMICA DO PROCESSO DE APRENDIZAGEM DE LÍDERES DE INSTITUIÇÕES ESCOLARES DE LONDRINA (PR)

Jéssica Pereira de Mello*

Fabiula Meneguete Vides da Silva**

RESUMO: Este artigo apresenta os resultados de uma pesquisa de cunho qualitativo que investigou o processo de aprendizagem de líderes de três instituições escolares de Londrina (PR). Dada a importância destas instituições para a sociedade, este trabalho teve por objetivo contribuir para esta discussão com a seguinte questão de pesquisa: como tem sido o aprendizado de líderes de instituições de ensino de Londrina (PR)? Foram realizadas entrevistas com quatro líderes que possuem função de direção nestas escolas. Os resultados da pesquisa apontaram a importância das interações sociais para o aprendizado, o aprendizado na prática e o aprendizado informal.

PALAVRAS-CHAVE: Aprendizagem Gerencial; Instituições Escolares; Líder.

HOW DO LEADERS LEARN? THE DYNAMICS ON THE LEARNING PROCESS OF LEADERS IN INSTITUTIONS OF LONDRINA, BRAZIL

ABSTRACT: The results of a qualitative research which investigated the learning process of leaders in three school institutions in Londrina PR Brazil, are provided. Due to the importance of these institutions for the community, current analysis discusses the following issue: How is the learning of leaders of teaching institutions in Londrina? Interviews with four leaders, headmasters of the schools, were undertaken. Results show the importance of social interactions for learning, learning in practice and informal learning.

KEY WORDS: Management Learning; School Institutions; Leader.

* Discente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina (UEL), Brasil.

** Docente do Departamento de Administração da Universidade Federal do Amazonas (UFAM), Brasil; E-mail: fabiulamv@yahoo.com.br

INTRODUÇÃO

Atualmente o cenário das organizações passa por mudanças rápidas e abruptas sofrendo influência do avanço da tecnologia, mudanças culturais e econômicas da sociedade. Isso vem exigindo que as lideranças se adaptem rapidamente a estas mudanças. Neste sentido, a capacidade de aprendizagem é um fator que vem ganhando extrema importância para o desempenho da liderança neste cenário.

No âmbito de ensino, estas mudanças provocadas pelo mundo contemporâneo têm tornado complexa e desafiadora a tarefa educativa e de aprendizagem. A escola, espaço privilegiado do saber elaborado, terá que aprender a administrar as inovações, os conflitos e os confrontos do mundo globalizado, garantindo a formação da pessoa em todas as dimensões (ZORZI, 2005).

Além das transformações no âmbito escolar, as teorias do aprendizado também vêm passando por mudanças; dentre estas mudanças se destacam as do conceito de aprendizado. Este passou de restrito e passivo para uma atividade social, onde as pessoas constroem sua compreensão e aprendem a partir de interações sociais de contextos sociais e culturais específicos. O aprendizado deixa de ser um fenômeno individual e passa a ser coletivo (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998).

Com o surgimento da teoria do aprendizado situado, uma nova visão passa a ter grande espaço, transformando os conceitos de aprendizado baseado nas teorias cognitivas tradicionais que enfatizavam o processo de tecnicização e priorizavam o aprendizado institucional, para ênfase na dimensão prática e social do aprendizado, elevando a discussão para um nível sociológico da aprendizagem no âmbito organizacional (GHERARDI; NICOLINI, 2001).

Embora estas transformações, tanto do conceito de aprendizado quanto mudanças culturais, tenham trazido maior preocupação com o aprendizado gerencial, há poucos estudos sobre as estratégias que estes líderes vêm adotando para lidar com a demanda atual. Além disso, observa-se a importância das instituições escolares para o desenvolvimento da sociedade e para o mundo dos negócios. Sendo assim, a contribuição deste trabalho será a discussão e fomentação do assunto, dado que a pesquisa nessa área no Brasil é incipiente, apesar de sua destacada importância.

Assim, este estudo tem por objetivo compreender o processo de aprendizagem gerencial de líderes de três instituições escolares de Londrina (PR).

O presente trabalho se estrutura em cinco partes. Esta introdução que apresenta o contexto da pesquisa, sua relevância e objetivo. Na segunda seção é feito um resgate sobre os atores mais relevantes das temáticas liderança, aprendizagem, aprendizado de líderes e liderança na escola. Na terceira seção é apresentada a metodologia utilizada na investigação. A quarta seção relata os resultados e discussão dos dados encontrados. Para finalizar, a quinta seção apresenta as conclusões relacionadas à pesquisa e seus objetivos e sugestão para futuras pesquisas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 LIDERANÇA: EVOLUÇÃO HISTÓRICA E ABORDAGENS

Ao longo da história o conceito de liderança passou por várias mudanças, sendo criadas muitas teorias e realizadas várias pesquisas sobre este tema. Atualmente não há um consenso a respeito do conceito de liderança e, conseqüentemente, do que é ser líder. Diversos pesquisadores visualizaram a liderança como um construto de diversos significados, o que resulta em diferentes interpretações da mesma temática (KATZ; KAHN, 1973; NORTHOUSE, 2004; BERGAMINI, 2009). Estas teorias se preocupam na compreensão do fenômeno e conseqüentemente em novas formas de desenvolvê-lo (SANT'ANNA; CAMPOS; LÓTFI, 2012; BERGAMINI, 2009).

Estas diferentes interpretações foram surgindo devido, sobretudo, à complexidade que envolve o tema, e diferentes teorias desenvolvidas ao longo da história do estudo da liderança. As teorias de liderança representam as diferentes tentativas de se compreender a natureza desse fenômeno. Ao realizar uma análise sobre estas, pode-se verificar que cada uma se concentra em um determinado aspecto do processo de liderança. Existem teorias que se desenvolveram com foco no líder (STOGDILL, 1974; KIRKPATRICK; LOCKE, 1991; KATZ, 1955; MUMFORD et al., 2000; BLAKE; MOUTON, 1985); outras no contexto que envolve a liderança (HERSEY; BLANCHARD, 1993; FIEDLER, 1993; HOUSE, 1971; KNICKERBOCHER,

1961; VECCHIO, 2006; BOEHM; YOELS, 2009); uma teoria enfatiza as interações entre o líder e seu seguidor (BURNS, 1978; DANSEREAU et al., 1975); e teorias posteriores apresentam foco nas mudanças que o processo de liderança pretende atingir (BASS; AVOLIO, 1990; HEIFETZ, 1998; 2009).

Algumas teorias de liderança foram defendidas e persistiram por algum tempo antes de serem criticadas pelos autores seguintes. Para Bass (1981), o enfoque de cada uma das teorias de liderança parece estar relacionado ao período que surgiram e o nível de complexidade das mesmas. Entretanto, foram desenvolvidas ao longo do tempo e não conseguiram abranger ou esgotar todo o fenômeno da liderança (BERGAMINI, 2009).

Dentre as abordagens que enfocam o líder destaca-se uma das primeiras teorias que se ocupou em estudar a liderança sistematicamente, a teoria dos grandes homens, enfocando as qualidades e características de homens considerados grandes líderes. Esta teoria culminou na abordagem dos traços, a qual procurou identificar e montar uma classificação de atributos pessoais e, a partir disso, estabeleceu padrões de personalidade de pessoas que exerciam posição de chefia (STOGDILL, 1974; GOMES; CRUZ, 2007).

Subsequente à teoria dos traços, surgiu a teoria das habilidades. Baseando-se em pesquisas militares, a abordagem das habilidades passa a considerar habilidades que podem ser aprendidas e treinadas, se opondo à teoria dos traços, na qual as características são consideradas inatas. Esta teoria considera três tipos de habilidades importantes para uma boa liderança: habilidades humanas, habilidades técnicas e habilidades conceituais (KATZ, 1955).

Outra teoria que também enfoca o líder é a do estilo de liderança, que valoriza o comportamento do líder, focando exclusivamente nos atos dos líderes e seus resultados. Os pressupostos básicos desta teoria se relacionam ao comportamento do líder de forma a facilitar que os liderados alcancem os objetivos propostos (BRYMAN, 2004).

As teorias que enfocam a importância do contexto da liderança são a situacional e a contingencial. A abordagem da liderança situacional, como o próprio nome indica, foca na liderança sob a perspectiva situacional. De acordo com Bryman (2004) esta abordagem parte da pressuposição que o líder deve adaptar seu estilo

individual de acordo com a demanda necessária, pois cada situação demanda diferente tipo de liderança. Seguindo a mesma linha, destaca-se a abordagem da contingência, que enfatiza que a liderança não é encontrada em nenhuma das formas puras. O líder efetivo é contingente, dependente de um ou mais fatores de personalidade, influência e situação em que a liderança está inserida (BRYMAN, 2004).

Outro conjunto de teorias que fazem parte da abordagem interacionista, enfatizando as interações entre o líder e seu seguidor, são a “caminho-objetivo” e a “troca líder-liderado”. A abordagem do “caminho-objetivo” se refere a como o líder motiva seus subordinados a realizar os objetivos designados, enfatizando a relação entre o estilo do líder e as características de seus subordinados (YUKL, 2006). A abordagem “troca líder-liderado” define liderança como sendo um processo resultante das interações entre líder e liderados e que as influências e ações dos líderes não se dão da mesma forma com todos os seguidores. A relação positiva entre líder e liderado é considerada fundamental para o alcance dos objetivos (YUKL, 2006).

As teorias subsequentes passam a visar a importância do processo de influência e dos valores que a liderança pretende atingir. A liderança transformacional tem sido alvo de várias pesquisas ocupando um lugar de destaque. Esta teoria propõe que o líder atue de forma a ter seus liderados como seguidores, através da internalização de valores. Outra premissa desta teoria se refere à capacidade do líder de desenvolver os potenciais de seus liderados através de um processo transformacional, inspirando-os a transcender o interesse pessoal pelo bem da organização (BRYMAN, 2004; AVOLIO; WALUMBWA; WEBER, 2009). Seguindo o estilo de liderança proposto pela liderança transformacional, porém com base comportamental, destaca-se também a teoria transacional, a qual tem o foco na negociação de trocas com base no desempenho dos liderados, bem como uso de recompensas e punições.

Autores como Bass (1981), Davel e Machado (2001) e Bergamini (2009) ressaltam que existem dois aspectos presentes na maioria dos conceitos: a liderança é um fenômeno centrado no grupo e se constitui em um processo de influência. Bryman (2004) e Bergamini (2009) acrescentam que além dos aspectos citados,

outros conceitos enfatizam que a liderança objetiva a condução de esforços no sentido de estabelecer e alcançar metas.

Compreender a liderança implica considerá-la nos âmbitos individual, organizacional e também social. Essas perspectivas se integram ao campo da liderança como formas de compreendê-la em suas diversas ramificações e intersecções. Dado este fato, torna-se relevante o delineamento de novos enfoques teórico-metodológico-conceituais que sejam mais efetivos na compreensão mais ampla das múltiplas variáveis que afetam a liderança (SANT'ANNA; CAMPOS; LÓTFI, 2012).

Como destacado, a liderança pode ser investigada por meio de várias perspectivas. Nos últimos anos vários trabalhos têm sido publicados sobre a temática, enfocando a liderança sob diferentes visões e possíveis inter-relações com outros fenômenos (ARAUJO et al., 2013; FONSECA; PORTO; BORGES-ANDRADE, 2015; SANT'ANNA; CAMPOS; LÓTFI, 2012; CAMPOS et al., 2013). O foco de análise pode estar voltado para o líder, os liderados, o contexto, ou para esses aspectos em conjunto. Nesta investigação utilizaremos a abordagem da liderança compreendida como um processo grupal, sobretudo por tratar-se de um estudo no qual o objeto são escolas, onde se presume que os diferentes saberes dos membros do grupo ajudam a atingir as metas organizacionais. Na medida em que se passou a acreditar que a liderança pode ser aprendida, os estudos sobre o processo de aprendizagem passaram a ser pauta nas agendas de pesquisa sobre liderança. Para que assim se possa obter uma compreensão mais completa deste fenômeno, a seguir destacam-se alguns conceitos e principais abordagens referentes ao tema aprendizagem.

2.2 APRENDIZAGEM: ABORDAGENS E CONCEITOS

As explicações sobre os conceitos e como ocorre o processo de aprendizagem são chamadas de teorias de aprendizagem. A aprendizagem deve ser vista como um processo, pois é um fenômeno complexo e não somente um produto final (MERRIAN; CAFFARELA, 1991).

De acordo com Giusta (2013), antes de adentrar nas abordagens de aprendizado deve-se ressaltar que o conhecimento não constitui um todo harmonioso, assim como não são harmoniosas as sociedades no interior das

quais ele vem sendo produzido, embora se tratando inicialmente da psicologia, estende-se para outros saberes. O conceito de aprendizagem vem passando por transformações, estando atrelado ao período histórico e cultural da sociedade. A ciência que embasou as primeiras teorias de aprendizagem foi a psicologia através de observações empiristas com base no pressuposto de que todo conhecimento provém da experiência (GIUSTA, 2013).

O fenômeno da aprendizagem é explicado por meio de algumas teorias. Nesta revisão teórica serão destacadas a Behaviorista ou associativismo, Gestalt, Cognitivista e Histórico-crítica.

O conceito de aprendizado emergiu e de abordagens influenciadas pelo positivismo, de caráter empirista, até 1950, a aprendizagem se concebia como um processo totalmente influenciado por estímulos externos ao sujeito e em termos de comportamentos emitidos. Esta visão intitulada associativismo, tendo como principal abordagem o *behaviorismo*, buscou uma metodologia que lhe garantisse a objetividade das ciências da natureza (GIUSTA, 2013).

De acordo com Catania (1999), na abordagem do behaviorismo, a aprendizagem se ancora em alguns pressupostos básicos da análise do comportamento, sendo eles: comportamento verbal, estímulos e respondentes, também conceitos fundamentais como fuga, esquiva, punição e esquemas de reforçamento. Esta visão de aprendizagem começou a partir dos estudos de Watson (1920) e Pavlov (1927) com o condicionamento respondente e evoluindo para o condicionamento operante.

Algumas abordagens se opõem fortemente a esta teoria do associativismo, a principal expoente desta linha é a Gestalt, que tem um fundamento epistemológico do tipo racionalista, pressupondo que todo conhecimento é anterior à experiência, sendo fruto do exercício de estruturas racionais, pré-formadas no sujeito. Para a Gestalt todo conhecimento é apreendido de forma súbita, imediata, por reestruturação do campo perceptual (*insight*) (GIUSTA, 2013).

A abordagem cognitivista foi criada por Jean Piaget. A ideia central desta teoria se baseia nas elaborações de novas estruturas através do processo de acomodação, assimilação e equilíbrio. Esta teoria se diferencia das anteriormente citadas, pois postula que o conhecimento não procede nem da experiência nem de elementos inatos, mas acreditando em um processo interacionista (GIUSTA, 2013).

Segundo Moraes, Silva e Cunha (2004), a abordagem cognitivista parte do pressuposto de que o homem não deve ser considerado um ser passivo, mas que organiza suas experiências e procura lhes dar significado. Como resultado, essa abordagem enfatiza a importância dos processos mentais no desenvolvimento da aprendizagem, os quais estariam sob o controle do aprendiz.

Outra abordagem importante dentro das teorias de aprendizagem é a histórico-crítica, a qual tem como principal expoente Vygotsky, que se contrapôs às ideias da época, entendendo que a aprendizagem não era uma mera aquisição de informações, não acontecia a partir de uma simples associação de ideias armazenadas na memória, mas era um processo interno, ativo e interpessoal. Além disso, a teoria histórico-crítica postula que todo conhecimento provém da prática social e retorna a ela. Sendo assim, o conhecimento é um empreendimento coletivo e nenhum conhecimento é produzido na solidão do sujeito, mesmo porque essa solidão é impossível (GIUSTA, 2013).

A abordagem teórica utilizada neste artigo é a aprendizagem social, na qual o aprendizado acontece a partir da interação de pessoa, comportamento e ambiente. Nesta visão as pessoas aprendem através das interações sociais e na prática de sua atividade (MORAES; SILVA; CUNHA, 2004).

No contexto gerencial, há várias abordagens que se debruçam a estudar especificamente a aprendizagem de líderes, sendo estas fundamentais para a compreensão desse fenômeno. Na sequência são destacadas as principais abordagens referentes a como os líderes aprendem.

2.3 APRENDIZAGEM DE LÍDERES

Durante muito tempo a aprendizagem gerencial se restringiu ao desenvolvimento gerencial que enfatizava a prática profissional bem como o repertório de habilidades dos gerentes. No contexto atual, este fato se modificou e passou a ser focado nas constantes transformações das organizações, tornando-se necessário o aprendizado permanente destes líderes, o que desencadeou em novas teorias de aprendizado de líderes (MOSCARDINI; KLEIN, 2015).

As mudanças nas abordagens de aprendizagem influenciaram diretamente as abordagens e pesquisa do aprendizado gerencial. A abordagem cognitivista

dominou a área do aprendizado gerencial por décadas, assim a aprendizagem era vista como um fenômeno individual no qual o indivíduo ingeria o conhecimento de forma passiva. Após transformações neste campo a aprendizagem passou a ser considerada um fenômeno social, onde as pessoas constroem sua compreensão e aprendem a partir de interações sociais de contextos sociais e culturais específicos (MORAES; SILVA; CUNHA, 2004).

Neste contexto o conceito de comunidades de prática é importante para compreensão do processo de transmissão de conhecimentos na prática. Estas comunidades são um conjunto de relacionamentos entre pessoas, atividade e mundo, ao longo do tempo, não sendo apenas definidas pelos seus membros, mas também a forma pelas quais certas coisas são feitas e como eventos são interpretados (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998).

De acordo com Paes de Paula e Wood Júnior (2003), atualmente o caminho pelo qual os líderes têm escolhido buscar novas aprendizagens tem sido através de cursos, programas de MBA e eventos. Embora estes métodos sejam os mais utilizados, há diversas críticas com relação à eficácia destes programas.

Uma das críticas a atual forma de possíveis programas de aprendizagem gerencial se refere a não capacitação para gestão e para a prática profissional destes profissionais, já a outra linha afirma que há uma mercadorização do ensino, tendo como característica a não reflexão e o reducionismo de fenômenos complexos, além de uma redução ao incentivo da autonomia. Segundo Closs e Antonello (2010), esta linha crítica enfoca a necessidade de desenvolver maior criticidade e raciocínio analítico, salientando a importância do processo reflexivo para os processos de aprendizado gerencial.

Outras linhas de pesquisas na área do aprendizado gerencial enfatizam o processo emancipatório da aprendizagem de adultos, sendo a reflexão conceito chave para compreensão destas abordagens. Schön (1983) ressalta a importância da reflexão para o aprendizado gerencial, sendo a tomada de consciência das ações, bem como a reflexão sobre esta ação, o que impulsiona a aprendizagem. Além disso, envolve também a revisão de experiências próprias para construção de alternativas para a execução do trabalho.

Segundo Antonello (2004), a aprendizagem gerencial é um processo dinâmico e situado, ou seja, é um processo social imbricado em um contexto

organizacional e social, quer em ambientes formais, ou informais, nos quais os indivíduos estão inseridos. Neste sentido, o papel dos educadores na aprendizagem transformadora envolve o auxílio aos aprendizes em seus processos de transformação de experiências e a facilitação de ações refletidas, que os ajudem a superar barreiras situacionais, de conhecimento ou emocionais, e que favoreçam o desencadeamento da aprendizagem transformadora (ANTONELLO, 2004). Além disso, uma educação neste contexto envolveria mais do que somente um desenvolvimento técnico profissional, mas principalmente desenvolvimento político-social destes líderes, para que assim possa suscitar um processo de reflexão crítica destes profissionais (ANTONELLO, 2004).

Corroborando a visão sociológica de aprendizado situado, a aprendizagem crítica na formação gerencial vem surgindo como uma maneira alternativa às correntes tradicionais, tendo como principal abordagem a aprendizagem transformadora. A teoria da aprendizagem transformadora está voltada para a educação de adultos e envolve a aprendizagem em contextos formais e informais. Esta teoria dirige-se à intersecção entre o individual e o social, dimensões coexistentes e igualmente importantes, já que os indivíduos são constituídos em sociedade (CRANTON, 1996; 2006).

Para Cranton (2006), a aprendizagem transformadora não ocorre somente em ambientes educacionais formais, mas também nos informais. Como exemplos de locais de aprendizagem, o autor cita programas formais de desenvolvimento profissional, associações políticas e ambientais e atividades cotidianas de trabalho.

Para que realmente ocorra a aprendizagem emancipatória é necessário uma ação de reflexão pela qual a pessoa muda sua perspectiva sobre si mesma, a sociedade e o mundo que vivemos. A aprendizagem emancipatória não ocorre de forma linear e constante, por vezes leva tempo, até que os conhecimentos se relacionem, elaborem outros conhecimentos e propiciem a transformação (CRANTON, 2006).

Neste trabalho, o enfoque adotado será o da aprendizagem como um fenômeno social complexo, dinâmico e situado, assim como terá como base a abordagem da aprendizagem transformacional, a qual enfatiza processos reflexivos sobre as ações dos gestores e a partir dessa reflexão organiza e reconstrói sua atuação (ANTONELLO, 2004; CRANTON, 2006). Essa abordagem se refere a uma

visão sociológica da aprendizagem em organizações na qual ocorrem os processos de aprendizagem por intermédio do social.

Ainda que existam abordagens preocupadas em estudar como os líderes aprendem, foi possível observar que pouco se tem estudado sobre o aprendizado de líderes em instituições escolares. Desta forma, para maior compreensão desta questão, a próxima seção resgata algumas discussões sobre a liderança em instituições escolares.

2.4 LIDERANÇA EM INSTITUIÇÕES ESCOLARES

As instituições escolares vêm passando por transformações e estudos indicam que a liderança vem ocupando um papel cada vez mais importante dentro destas organizações (HARRIS, 2004), muito embora a literatura sobre a liderança em instituições de ensino seja inexpressiva, carecendo de maiores investigações.

De acordo com Leithwood et al. (2004), ainda não há uma definição amplamente aceita do que é ser líder em organizações escolares. No entanto, este autor propõe que pessoas que ocupam cargos de direção ou que influenciem pessoas nestas instituições podem ser consideradas líderes.

Há uma discussão que perpassa a temática da liderança em escolas, na medida em que se questiona a eficácia desta liderança e também sua influência na organização escolar como um todo. Embora poucas evidências diretas da boa liderança em instituições escolares bem sucedidas, pesquisas apontam que vários fatores estão ligados a este desempenho, sendo a liderança efetiva um destes (GRAY, 1990; RAMOS; ADRIANO, 2015).

Tradicionalmente a liderança nas escolas se focou na figura do diretor da escola, porém isto vem se modificando. Ainda que a maioria das pesquisas se foque no papel do diretor, vem se reconhecendo que este depende de outras pessoas para executar seu trabalho e surge a possibilidade do compartilhamento da liderança (MANGIN, 2005).

As diferentes abordagens que perpassam este tema também envolvem a visão sobre a escola e como esta deve ser gerenciada. Segundo Leithwood (1999), os modelos mais citados sobre a liderança escolar são a liderança instrucional e transformacional.

A liderança instrucional enfatiza a importância da eficácia e qualidade do ensino. O diretor ocupa um papel de destaque devendo fornecer aos outros funcionários da escola condições adequadas para que possam executar suas funções, além disso, deve propiciar um clima agradável no ambiente de trabalho. Observa-se aqui que o diretor se foca exclusivamente na qualidade do ensino em sala de aula, não se atentando à organização como um todo (HARRIS, 2004).

A teoria transformacional, assim como no enfoque empresarial, no contexto educacional, tem como foco o sucesso da organização em questão. Porém, se diferencia das outras teorias de liderança porque usa como meios a transformação dos indivíduos e compartilhamento entre os objetivos da organização e o colaborador.

A liderança transformacional compreende o desenvolvimento de um consenso sobre os principais objetivos da escola. Portanto, além disso, a liderança não deve se focar somente no produto final, mas também se ocupar de seus funcionários, oferecendo suporte adequado e individual e também estimular para que estes se desenvolvam como cidadãos e intelectualmente.

De acordo com Bryman (2004), a instituição escolar é complexa e possui particularidades inerentes à sua estrutura, sendo assim acredita-se que não há um único modelo de liderança que consiga abarcar totalmente esta instituição.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a realização deste estudo foi utilizada a metodologia qualitativa, que tem como objetivo entender o sentido dos fenômenos sociais, utilizando um conjunto de técnicas interpretativas que visam descrever e decodificar os componentes de sistemas complexos (VAN MAANEN, 1979).

Visto que o assunto tratado nesta pesquisa é pouco explorado, este estudo possui caráter exploratório. A pesquisa exploratória proporciona uma maior familiaridade com o tema e uma visão geral sobre o assunto, com vista a torná-lo mais explícito. A presente pesquisa também possui caráter descritivo, pois teve como propósito a descrição de características de determinada população e fenômeno fazendo uso de técnicas padronizadas de coleta de dados (GIL, 2002).

Como técnica de coleta de dados foram realizadas entrevistas individuais semi-estruturadas (GODOY, 1995). Além das entrevistas, a técnica da observação foi utilizada, proporcionada pelo fato de uma das pesquisadoras ter realizado estágio nas instituições pesquisadas durante o ano de 2013.

As categorias de análise que subsidiaram a confecção do instrumento de coleta de dados e sua análise foram: construção da concepção de liderança, concepção de aprendizagem, fatores que contribuíram para a aprendizagem de liderança e estratégias utilizadas na aprendizagem da liderança.

As entrevistas foram realizadas com 04 líderes de instituições escolares da cidade de Londrina, situada no Estado do Paraná. Três destes líderes pertencem a duas escolas públicas e o quarto a uma escola particular. O contato com estes líderes, inicialmente, foi realizado informalmente e após o aceite em participar desta pesquisa, um termo de consentimento para uso dos dados obtidos e publicação dos mesmos foi assinado pelos entrevistados.

A escolha destes líderes ocorreu pelo método de amostragem não-probabilística e por acessibilidade, pela disponibilidade dos mesmos em participar da entrevista. A amostra foi escolhida buscando abarcar diferentes realidades e contextos escolares. Segundo Gil (2002), o método não probabilístico se aplica a pesquisas que não requerem nível de precisão estatística, geralmente se aplica a pesquisas de abordagem qualitativas e exploratórias.

As entrevistas duraram em média 40 minutos e as respostas dos líderes foram anotadas como parte do diário de campo. As entrevistas ocorreram nas próprias escolas onde estes líderes atuam, em horário pré-agendado. As entrevistas não foram gravadas, pois, após reflexão, as pesquisadoras entenderam que a gravação poderia inibir os entrevistados. Assim, as entrevistas ocorreram de forma mais natural, sem a possível pressão que o gravador poderia causar. De acordo com Flick (2009) há vantagens e desvantagens quanto à gravação dos dados na entrevista qualitativa, sendo que uma desvantagem se relaciona à não naturalidade das falas dos entrevistados quando estas estão sendo gravadas, e possível influência do gravador na veracidade das informações.

Para a análise dos dados o método utilizado foi a análise de conteúdo. A análise de conteúdo é um método que tem por objetivo compreender criticamente o conteúdo pesquisado, além de analisar questões latentes e subjetivas (GODOY, 1995).

A etapa de análise de conteúdo ocorreu em três partes: organização das anotações de entrevistas e reflexão sobre as respostas, identificação e categorização dos temas e, por fim, análise final dos dados, em que procurou-se estabelecer relações entre os dados encontrados e os referenciais teóricos da pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir são apresentados os resultados das entrevistas e observações, juntamente com a discussão de cada categoria de informações.

4.1 HISTÓRIA DE VIDA E CONCEPÇÕES SOBRE APRENDIZADO

Embora todos os entrevistados residam na cidade de Londrina e ocupem cargos de liderança em instituições de ensino, possuem histórias de vida diferentes. Optamos, inicialmente, por contextualizar, resumidamente, a história de cada um dos entrevistados e resgatar suas concepções referentes ao aprendizado.

Líder 1: É do sexo masculino, desde seu nascimento reside na cidade de Londrina. Possui 51 anos, é casado e tem dois filhos. É formado em Matemática e Direito. Já atuou no ramo bancário por 15 anos, foi professor durante 15 anos e há 10 anos também atua como diretor auxiliar em uma escola municipal da cidade de Londrina.

Líder 2: É do sexo feminino, reside em Londrina, mas é proveniente de São Paulo. Possui 30 anos, é casada e não tem filhos. É formada em Comunicação Social e pós-graduada em Administração de Empresas. Atua há 06 anos como gerente executiva em uma fundação e também é diretora educacional em uma instituição de ensino particular da cidade de Londrina.

Líder 3: É do sexo masculino, reside em Londrina, mas é proveniente de Terra Boa - Paraná. Possui 45 anos, é casado e tem dois filhos. É formado em Matemática. Atuou em instituições de ensino particular e público, atualmente é professor de Matemática, coordenador do Ensino Fundamental II em um colégio particular de Londrina e diretor auxiliar de um colégio público.

Líder 4: É do sexo feminino, natural da cidade de Londrina. Possui 45 anos, é casada e tem um filho. É formada em Pedagogia e pós-graduada em Comunicação Empresarial, Educação Infantil e Gestão Educacional. Começou a carreira como recepcionista de uma universidade

de Londrina e atuou no setor administrativo durante quinze anos, foi coordenadora pedagógica de duas escolas de educação infantil e atualmente ocupa o cargo de direção destas duas escolas.

Dentre os cargos nos quais os entrevistados já atuaram, tem-se: bancário, gerente administrativo, seminário religioso, professor de universidade particular e professor em escolas públicas.

De acordo com os líderes entrevistados, a história de vida e as experiências, tanto profissionais quanto pessoais, contribuíram para que eles fossem criando as próprias estratégias de aprendizagem. Esta realidade enfatiza o aprendizado situado, propondo um processo que envolve o âmbito social e o papel do ambiente formal e informal na aprendizagem (ANTONELLO, 2004). A vivência da aprendizagem situada é reforçada por meio da seguinte fala: “Aprendizagem para mim é tudo, desde as coisas pequenas, sempre estamos aprendendo, desde a hora que acordamos até a hora em que vamos dormir. Desde conversas com pessoas mais simples de níveis hierárquicos mais baixos até meus superiores” (E.1).

Nesta fala podemos observar diretamente a importância do meio social para o aprendizado, bem como das interações sociais corroborando aos pressupostos do aprendizado situado (GHERARDI; NICOLINI, 2001), assim como a relevância do aprendizado permanente (MOSCARDINI; KLEIN, 2015).

Além das concepções sobre aprendizado, é relevante entender a concepção que estes líderes têm sobre liderança, pois esta se reflete em suas práticas profissionais. A seguir serão destacadas as principais concepções dos participantes da pesquisa.

4.2 A CONSTRUÇÃO DA CONCEPÇÃO SOBRE LIDERANÇA

A visão que permeia as concepções dos líderes entrevistados sobre a liderança se relaciona às características pessoais, habilidades e relação com os liderados.

Os entrevistados destacam que o conjunto entre traços de personalidade e habilidades profissionais e pessoais foram fatores primordiais para o cargo em que atuam. Este conjunto propiciou que, ao longo da história profissional destes líderes, se destacassem em suas atuações. Os traços de personalidade citados durante as

entrevistas que, segundo os participantes, colaboraram para que se destacassem em suas atuações foram: proatividade, honestidade, seriedade e perfeccionismo. Características como: saber ouvir, ter sensibilidade com outras pessoas, coordenação, capacidade de distribuir tarefas e resolução de problemas também foram destacadas pelos líderes.

Pode-se relacionar aqui as teorias que enfocaram o líder, as quais trazem a importância dos traços e habilidades da liderança (STOGDILL, 1974; KIRKPATRICK; LOCKE, 1991; KATZ, 1955; MUMFORD et al., 2000; BLAKE; MOUTON, 1985).

Segundo Northouse (2004), a teoria dos traços, embora tenha sido a primeira teoria a se destacar nos estudos de liderança, atualmente permeia as concepções de muitas pessoas. Esta teoria enfatiza traços de personalidade e características pessoais de liderança. Os traços ressaltados pelos entrevistados foram: sociabilidade, fluência verbal, iniciativa e inteligência.

Os líderes destacaram durante as entrevistas que algumas características que possuíam contribuíram para que eles chegassem ao cargo de liderança. Embora os quatro entrevistados tenham afirmado que não almejavam cargos de liderança, traços de personalidade como seriedade, perfeccionismo e sensibilidade contribuíram para que isto acontecesse.

A teoria das habilidades de liderança de Katz (1995) também foi identificada durante a pesquisa nas falas e na observação participante. As habilidades apresentadas durante a carreira profissional contribuíram para que estes ocupassem o cargo atual. Durante a observação participante, inclusive alguns funcionários, colegas de trabalho dos líderes entrevistados destacaram algumas habilidades dos líderes. Uma funcionária de uma das escolas comentou com um dos alunos: “Ela não se formou em administração, mas tem uma ótima capacidade de gerenciamento, de relacionamento”. Podemos observar que embora as abordagens de liderança tenham passado por muitas mudanças, a concepção sobre liderança observada durante a pesquisa se remete às abordagens mais iniciais de liderança. Além disso, as entrevistas e observações da pesquisadora apontam que as características destes líderes em sua atuação possuem alguns elementos de abordagens mais atuais da liderança.

Quando questionados quanto à concepção sobre liderança, algumas respostas podem ser salientadas: “eu acho que o principal sobre liderança e

importante é o líder não impor sua opinião, tem que ser participativo” (E.1); “a solução para os problemas deve ser direcionada ao bem comum então, a todos na organização escolar, principalmente por suas particularidades” (E.2). É possível perceber a relevância da liderança transformacional no sentido de desenvolver os potenciais dos liderados através de um processo transformacional, inspirando-os a transcender o interesse pessoal pelo bem da organização (BRYMAN, 2004; AVOLIO; WALUMBWA; WEBER, 2009).

Outras falas significativas dos entrevistados são: “muitas vezes tenho que tomar decisões rápidas e enérgicas e muitas vezes não há tempo hábil para que a decisão seja compartilhada com os liderados, porém, é importante direcionar os colaboradores em suas tarefas e seu desenvolvimento profissional e pessoal” (E.4). Pode-se observar nas falas que os líderes consideram de extrema importância a participação de outros funcionários da escola na tomada de decisão, embora, muitas vezes, por questões burocráticas as decisões devem ser tomadas rapidamente sem a consulta a outras pessoas. É importante também o conhecimento e o desenvolvimento de estratégias para lidar com as situações que os líderes enfrentam no cotidiano de trabalho. Destaca-se ainda a capacidade do líder em seus processos de transformação de experiências e a facilitação de ações refletidas, na superação de barreiras contextuais favorecendo a aprendizagem transformadora (ANTONELLO, 2004).

A seguir serão destacadas as estratégias de aprendizado utilizadas pelos líderes entrevistados.

4.3 ESTRATÉGIAS DE APRENDIZADO FORMAIS E INFORMAIS E DESEMPENHO DA LIDERANÇA EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO

As estratégias mais destacadas nas entrevistas e observadas no cotidiano dos líderes participantes da pesquisa indicam que o método mais frequentemente utilizado como estratégia de aprendizado é o informal e representa um fenômeno social.

Sendo a aprendizagem um fenômeno social, o conhecimento não é o que reside na cabeça da pessoa ou nos livros ou em bancos de dados. Saber é ser capaz de participar com a competência necessária, em uma teia complexa de relações

entre pessoas e atividades, sendo a linguagem o elemento central do processo de aprendizagem. As relações sociais e a história de vida de cada um os levam a desenvolverem competências e habilidades específicas (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998; GIUSTA, 2013).

Durante as entrevistas e no período de observação participante, nota-se claramente que grande parte da aprendizagem dos líderes participantes da pesquisa se dá através do social, sendo a escola representante desta teia, que envolve várias pessoas, desde funcionários da escola até políticos e funcionários dos núcleos regionais de educação e os pais de alunos. Esta teia forma uma complexa rede de relações, na qual o diretor está inserido e cotidianamente aprende coisas novas com estas pessoas que estão à sua volta, caracterizando-se, dessa forma, a aprendizagem informal.

De acordo com Moraes, Silva e Cunha (2004), a aprendizagem informal passou a ganhar espaço no contexto gerencial, sendo as comunidades de prática um conceito importante para que se possa compreender esta forma de aprendizado. Este conceito consiste em uma agregação informal que emerge por meio de redes de interação, sendo definida pelos seus membros.

As observações demonstraram que, embora a instituição escolar brasileira seja burocrática, com normas a serem seguidas, os líderes muitas vezes aprendem com a prática e por tentativa e erro, executando métodos diferentes para realização da tarefa até encontrar um método que consideram mais adequado.

Moraes, Silva e Cunha (2004) destacam em sua pesquisa a importância dos desafios para o aprendizado gerencial. Segundo os autores os desafios de trabalho estão relacionados a movimentos de mudanças e são compostos por uma dimensão de mudança no cargo e outra referente aos desafios do cargo o que pode contribuir para o aprendizado.

Durante as entrevistas as estratégias informais se destacaram através das seguintes falas: - E.1: “enfrentar os problemas do cotidiano e tirar lições deles”; E.3: “aprender com os erros e acertos e se informar com outras pessoas”; E.4: “aprendo muitas coisas novas no cotidiano do meu trabalho”. Estas falas ressaltam o conceito de aprendizagem informal, visto que os líderes aprenderam por meio de fatos cotidianos de trabalho e contribuição de outras pessoas.

Os líderes acreditam que os desafios do cotidiano e as dificuldades que enfrentam colaboram para seu aprendizado, destacando que nestas situações precisam pesquisar quando não têm conhecimento sobre o assunto e conversar com outras pessoas da organização para tentar solucionar o problema adequadamente.

Entretanto, também foi possível observar a importância do aprendizado formal para a liderança, visto que os entrevistados afirmaram fazer cursos, participar de palestras e eventos para se aprimorar. Merriam e Caffarella (1991) definem a aprendizagem formal como mediação de algum educador ou treinador que instrui as formas pelas quais as pessoas aprendem, podendo ocorrer em salas de aula ou ainda em algum local organizado formalmente.

A partir dos dados analisados pode-se observar tanto a importância do aprendizado formal quanto informal para atuação destes líderes. Três dos líderes entrevistados ainda ressaltaram a motivação e proatividade como sendo características que os auxiliam para o aprendizado constante. Podemos verificar a importância de fatores externos como a interação social e também fatores internos, como a motivação. Estes últimos podem ser observados nas falas do E.4: “eu sempre vou atrás de aprender, não fico parada, quero sempre aprender coisas novas”; e também do E.1: “se não fosse por essa minha característica de ser curioso e querer sempre buscar novas formas de aprendizado, não estaria me aperfeiçoando continuamente”.

Outro fator observado durante o processo de pesquisa é a inter-relação entre as estratégias de aprendizado utilizadas por estes líderes e sua atuação profissional, sendo o aprendizado constante um fator considerado primordial para um bom desempenho, conforme destacado por Moscardini e Klein (2015). Além disso, as experiências e bagagens que estes líderes vão adquirindo ao longo da carreira profissional foram citadas por estarem intimamente ligadas com a atuação profissional em instituições de ensino.

Com relação às estratégias de aprendizado, os E.2 e E.3 relataram que o processo de refletir sobre os fatos é essencial para que ocorra o aprendizado, corroborando com os estudos de Cranton (2006) com relação à importância dos processos de reflexão sobre o conhecimento instrumental.

Embora as instituições escolares possuam particularidades, os resultados apontaram que os líderes destas instituições se baseiam na prática para seu

aprendizado, além de procurar informação com outros líderes, pesquisando, fazendo leituras extras e cursos oferecidos por estas instituições e participando de eventos, como cursos de aperfeiçoamentos e congressos na área da educação e gestão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os principais resultados da pesquisa apontam a complexidade e a influência de diversos fatores no processo de aprendizagem de líderes. A história de vida, vivências profissionais e pessoais, assim como motivação, aperfeiçoamento constante e reflexão sobre a ação são fatores de grande importância que contribuem para o aprendizado gerencial de líderes de instituições de ensino.

No decorrer da história de vida de cada um dos líderes entrevistados, as concepções sobre aprendizado, bem como a concepção de liderança, foram se moldando especialmente a partir de suas práticas profissionais. O desempenho gerencial se relacionou com as estratégias construídas pelos líderes tanto na vida profissional quanto pessoal, reforçando o conceito de aprendizado situado e aprendizagem transformadora (CRANTON, 2006). Outro fator relevante relaciona-se à importância do grupo no processo de aprendizagem dos líderes.

Os entrevistados destacam que o conjunto entre traços de personalidade e habilidades profissionais e pessoais foram fatores relevantes para o cargo em que ocupam na escola. Sociabilidade, fluência verbal, iniciativa e seriedade são características que permitiram com que se tornassem líderes. A teoria dos traços (STOGDILL, 1974; BLAKE; MOUTON, 1985), embora tenha sido a primeira a se destacar nos estudos de liderança, permeia as concepções de liderança dos entrevistados.

Pode-se perceber que há falta de incentivos por instâncias superiores, bem como pouco investimento no aprendizado e aperfeiçoamento desses líderes. Seria importante que houvesse maior oportunidade e espaço para o aprendizado e reflexão. Não há incentivo financeiro como também não há tempo para que esses líderes possam se dedicar a aprender. Este fator pode contribuir para que eles se limitem ao aprendizado prático enquanto exercem suas atividades, não dispendo de

tempo para vivenciarem um processo significativo de reflexão. Além disso, quando optam pelo aprendizado formal, muitas vezes devem arcar com os custos e usar seu tempo de descanso.

Os entrevistados ressaltaram suas insatisfações com a atual forma pela qual aprendem a serem líderes. Destacam a necessidade de mais estudos, enfocando as políticas de aprendizagem de líderes de instituições de ensino e a efetividade de algumas políticas de desenvolvimento de liderança na prática.

Diante da lacuna de estudos na área de aprendizagem de líderes escolares, sugerimos alguns temas para futuras análises: a relação entre desempenho e formas de aprendizado de liderança, o impacto do desempenho da liderança na organização escolar e a liderança em escolas da rede pública e suas particularidades.

REFERÊNCIAS

ANTONELLO, C. S. **Alternativas de articulação entre programas de formação gerencial e as práticas de trabalho: uma contribuição no desenvolvimento de competências.** 2004. 378f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

ARAÚJO, M. R. M. et al. Preference for leadership type: a study in a hospitality industry company from Sergipe. **Estud. psicol. (Natal)**, Natal, v. 18, n. 2, p. 203-211, jun. 2013.

AVOLIO, B. J.; WALUMBWA, F. O.; WEBER, T. J. Leadership: Current theories, research, and future directions. **Annual Review of Psychology**, v. 60, p. 421-449, 2009.

BASS, B. M. **Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: theory, research and managerial applications.** 3. ed. New York: The Free Press, 1981.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. Developing transformational leadership: 1992 and beyond. **Journal of European industrial Training**, Bingley, v. 14, n. 5, p. 21-27, sept./oct. 1990.

BERGAMINI, C. W. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2009.

BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. **The Managerial Grid III**. Houston: Gulf, 1985.

BOEHM, A.; YOELS, N. Effectiveness of welfare organizations: the contribution of leadership styles, staff cohesion, and worker empowerment. **British Journal of Social Work**, v. 39, n. 7, p. 1360-1380, oct. 2009.

BRYMAN, A. Liderança nas organizações. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004.

BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper and Row, 1978.

CAMPOS, H. L. et al. Estilos de liderança e interferência no nível de confiança organizacional: um estudo de caso. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 14, n. 3, p. 389-409, 2013.

CATANIA, C. **Aprendizagem: comportamento, linguagem e cognição**. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 1999.

CLOSS, L. Q.; ANTONELLO, C. S. Aprendizagem transformadora: a reflexão crítica na formação gerencial. **Cadernos Ebape.Br**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, mar. 2010.

CRANTON, P. **Professional development as transformative learning: new perspectives for teachers of adults**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1996.

CRANTON, P. **Understanding and promoting transformative learning: a guide for educators of adults**. San Francisco: Jossey Bass, 2006.

DANSEREAU, F. et al. A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. **Organizational Behavior and Human Performance**, n. 13, p. 46-78, 1975.

DAVEL, E.; MACHADO, H. V. A Dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 3, p. 107-126, set./dez. 2001.

FIEDLER, F. E. The leadership situation and the black box in contingency theories. In: CHEMERS, M. M.; AYMAN, R. **Leadership, theory and research: perspectives and directions**, p. 1-28, 1993.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004; Artmed, 2009.

FONSECA, A. M. de O.; PORTO, J. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Liderança: Um Retrato da Produção Científica Brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 19, n. 3, p. 290-310, jun. 2015.

GHERARDI, S.; NICOLINI, D. The sociological foundations of organizational learning. In: Dierkes, M.; ANTAL, A. B.; CHILD, J.; Nonaka, I. (Org.). **The handbook of organizational learning and knowledge**. Oxford: Oxford University Press, 2001.

GHERARDI, S.; NICOLINI, D.; ODELLA, F. Toward a social understanding of how people learn in organizations. **Management Learning**, v. 29, n. 3, sep. 1998.

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

GIUSTA, A. da S. Concepções de aprendizagem e práticas pedagógicas. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 29, n. 1, p. 20-36, mar. 2013.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.

GOMES, A. R.; CRUZ, J. Abordagem carismática e transformacional: modelos conceituais e contributos para o exercício da liderança. **Psicol. USP**, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 143-161, sept. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65642007000300008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 11 jun. 2015.

GRAY, J. The quality of schooling: frameworks for judgement. **British Journal of Educational Studies**, v. 38, n. 3, 1990.

HARRIS, A. Distributed leadership and school improvement: leading or misleading? **Educational Management Administration Leadership**, v. 32, n. 1, 2004.

HEIFETZ, R. A. **Leadership without easy answers**. Cambridge: Harvard University Press, 1998.

HEIFETZ, R. A. **The practice of adaptive leadership: tools and tactics for changing your Organization**. Cambridge: Harvard University Press, 2009.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Management of organizational behavior: utilizing human resources**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1993.

HOUSE, R. J. A path-goal theory of leader effectiveness. **Administrative Science Quarterly**, n. 16, p. 321-328, 1971.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1973.

KATZ, R. L. Skills of an effective administrador. **Harvard Business Review**, p. 33-42, jan./fev. 1955.

KIRKPATRICK, S. A.; LOCKE, E. A. Leadership: do trait matters? **The executive**, n. 5, p. 48-60, 1991.

KNICKERBOCKER, I. Liderança: uma conceituação e algumas implicações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 137-161, set./dez. 1961.

LEITHWOOD, K. et al. **How leadership influences student learning**. New York: The Wallace Foundation, 2004.

LEITHWOOD, K.; JANTZI, D. Transformational School leadership effects: a replication. **School effectiveness and school improvement**, v. 10, n. 4, 1999.

MANGIN, M. M. Distributed leadership and the culture of schools: teacher leaders' strategies for gaining access to classrooms. **Journal of School Leadership**, v. 15, n. 4, p. 456-484, 2005.

MERRIAM, S.; CAFFARELLA, R. **Learning in adulthood: a comprehensive guide**. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.

MORAES, L. V. dos S.; SILVA, M. A.; CUNHA, C. J. C. A. Aprendizagem gerencial: teoria e prática. **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 1, jan./jun. 2004.

MOSCARDINI, T. N.; KLEIN, A. Educação Corporativa e desenvolvimento de lideranças em empresas multisite. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 1, p. 84-106, 2015.

MUMFORD, M. D. et al. Leadership skills: conclusions and future directions. **Leadership Quarterly**, v. 1, n. 11, p. 155-170, 2000.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: theory and practice**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2004.

PAES DE PAULA, A. P.; WOOD JR, T. This is not (quite) an MBA!. In: ANNUAL MEETING OF ACADEMY OF MANAGEMENT, 2003, Washington, Seattle.: Academy of Management Conference, 2003. p. 1-33.

PAVLOV, I. P. **Conditioned reflexes**. Londres: Oxford University Press, 1927.

RAMOS, F.; ADRIANO, B. M. Liderança universitária: uma revisão das publicações nacionais e estrangeiras sobre o tema. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 5, n. 4, p. 46-64, 2015.

SANT'ANNA, A. de S.; CAMPOS, M. S.; LOTFI, S. Leadership from the perspective of Brazilian executives. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 13, n. 6, p. 48-76, dez. 2012.

SCHÖN, D. **The reflective practitioner: how professionals think in action**. London: Temple Smith, 1983.

STOGDILL, R. M. **Handbook of leadership: a survey of theory and research**. New York: Free Press, 1974.

VAN MAANEN, J. Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, dec. 1979.

VECCHIO, R. A. Conhecendo uma experiência autogestionária: possíveis contribuições aos estudos organizacionais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ENANPAD, 2006.

WATSON, J. B. Conditioned emotional responses. **Journal of Experimental Psychology**, v. 3, p. 1-14, 1920.

YUKL, G. **Leadership in Organizations**. New Jersey. Person Prentice Hall, 2006.

ZORZI, M. Liderança pedagógica e Projeto Educativo. Um estudo de caso. **Rev. Lusófona de Educação**, Lisboa, n. 5, 2005. Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S164572502005000100031&lg=pt&nrm=iso>. Acesso em: 1 jun. 2015.

Recebido em: 30 de agosto de 2015

Aceito em: 24 de novembro de 2015