

UNIVERSIDADE DO VALE DO SAPUCAÍ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO, EM EDUCAÇÃO, CONHECIMENTO E
SOCIEDADE

CLÍCIA MARIA BERALDO NADALINI HART

A ANÁLISE DO PERFIL COMPORTAMENTAL DE DIRETORES DE ESCOLAS
ESTADUAIS DE POUSO ALEGRE - MG: sob a perspectiva do Método DISC.

Pouso Alegre – MG

2024

CLÍCIA MARIA BERALDO NADALINI HART

**A ANÁLISE DO PERFIL COMPORTAMENTAL DE DIRETORES DE ESCOLAS
ESTADUAIS DE POUSO ALEGRE: sob a perspectiva do Método DISC.**

Dissertação apresentada para defesa de Mestrado no Programa de Pós-Graduação em Educação, Conhecimento e Sociedade como requisito para obtenção do título de mestre em Educação, Conhecimento e Sociedade.

Orientador: Dr. Diego Henrique Pereira.

Pouso Alegre – MG

2024

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca

Hart, Clícia Maria Beraldo Nadalini.

A análise do perfil comportamental de diretores de Escolas Estaduais de Pouso Alegre: sob a perspectiva do Método DISC/ Clícia Maria Beraldo Nadalini Hart – Pouso Alegre: Univás, 2024.

183f.:il.

Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Conhecimento e Sociedade – Universidade do Vale do Sapucaí, 2024.

Orientador: Prof. Dr. Diego Henrique Pereira.

1. Diretores Escolares. 2. Método DISC. 3. Perfil Comportamental. 4. Gestão Escolar. 5. Liderança. I. Título.

CDD – 370

Bibliotecária responsável: Michelle Ferreira Corrêa; CRB 6-3538

CERTIFICADO DE APROVAÇÃO

Certificamos que a dissertação intitulada "A ANÁLISE DO PERFIL COMPORTAMENTAL DE DIRETORES DE ESCOLAS ESTADUAIS DE POUSO ALEGRE - MG: sob a perspectiva do Método DISC" foi defendida, em 04 de julho de 2024, por CLÍCIA MARIA BERALDO NADALINI HART, aluna regularmente matriculada no Programa de Pós-graduação em Educação, Conhecimento e Sociedade, nível Mestrado, sob o Registro Acadêmico nº 98024180, e aprovada pela Banca Examinadora composta por:



Prof. Dr. Diego Henrique Pereira
Universidade do Vale do Sapucaí - UNIVÁS
Orientador



Profa. Dra. Michéle Corrêa Freitas Soares
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais - (IFSULDEMINAS)
Examinador



Prof. Dr. Ronaldo Júlio Baganha
Universidade do Vale do Sapucaí - UNIVÁS
Examinador

A Deus por ser o sustento da minha determinação e perseverança. A minha família e amigos, pela confiança e incentivo, em especial às minhas filhas Lailla e Letícia, meu esposo Augusto e mãe Clélia pela inspiração e apoio de sempre. Ao meu orientador, Professor Dr. Diego Henrique Pereira, pela sabedoria e dedicação demonstrada no decorrer deste trabalho. Aos profissionais que confiaram em mim e se disponibilizaram em ajudar na construção da pesquisa.

AGRADECIMENTOS

No presente trabalho de conclusão para o título de Mestre, especialmente e sempre sou grata à Deus, que fez com que meus objetivos fossem alcançados durante este período de estudos me concedendo toda sabedoria neste percurso.

Aos profissionais da UNIVÁS, em especial aos professores do curso, aos participantes das bancas de qualificação e defesa e ao orientador Professor Dr. Diego Henrique Pereira, sou grata pelos ensinamentos que me permitiram apresentar um melhor desempenho no meu processo de formação profissional ao longo do curso.

Aos colegas de turma, essencialmente ao seletor grupo “éramos sete”, por compartilharem comigo tantos momentos de descobertas e aprendizado, e por todo o companheirismo ao longo deste percurso.

Aos participantes da pesquisa, diretores escolares e profissionais da Superintendência Regional de Ensino de Pouso Alegre, gratidão pela disponibilidade em cooperar com esta missão em busca de avançar e ultrapassar os desafios e por me ouvirem nos momentos difíceis dessa caminhada.

Ao Trilhas de Futuro Educadores, cujo projeto do Governo do Estado de Minas Gerais, desenvolvido pela Secretaria de Estado de Educação, oportunizou a referida e almejada formação profissional.

RESUMO

É crucial realizar uma reflexão sobre como o perfil do diretor escolar reflete tanto administrativa quanto pedagogicamente no desempenho dele como líder de uma escola. Nesse sentido, o objetivo do presente estudo foi mapear, através do Método DISC, o perfil comportamental de diretores escolares, promovendo reflexões acerca das especificidades da gestão escolar frente aos desafios de desenvolver uma liderança do diretor neste cenário. Assim sendo, uma pergunta fundamental precisou ser respondida: De que modo os perfis comportamentais predominantes, mapeados pelo Método DISC, podem afetar o desempenho do diretor escolar em suas tarefas pedagógicas e administrativas? Para tanto esta pesquisa, transcorreu a partir de revisão bibliográfica sobre os desafios relacionados à gestão escolar na perspectiva da atuação do diretor, bem como o funcionamento do método DISC, sua aplicabilidade e correlação com os diferentes estilos de perfis. Além disso, para o mapeamento do perfil do diretor escolar, foi utilizada uma pesquisa de campo por meio de um questionário fechado virtual adquirido em uma plataforma online comercial, que ofereceu um relatório contendo a avaliação do perfil comportamental de cada participante a partir das características. Quanto ao diagnóstico do perfil comportamental dos diretores escolares, considerando a Metodologia DISC, os dados revelaram os seguintes resultados: 36,36% Dominante (D), 18,18% Influyente (I), 36,36% Estável (S) e 9,09% Conformidade (C). A análise dos resultados desta pesquisa destacou a relevância de compreender como os fatores comportamentais do diretor escolar, atuando como líder da instituição, podem impactar o desempenho da escola e a implementação de ações relacionadas aos processos de gestão escolar. Nesse sentido, conclui-se com o presente estudo que as competências de liderança, coordenação, orientação, planejamento, acompanhamento, comunicação efetiva, trabalho em equipe e a inovação do diretor escolar, estão diretamente relacionadas ao perfil comportamental inato do indivíduo. Considera-se que essas competências são fundamentais como referência para assegurar um ambiente escolar saudável, promovendo assim o aprendizado e o desenvolvimento integral dos estudantes.

Palavras-chave: Diretores Escolares; Método DISC; Perfil Comportamental; Gestão Escolar; Liderança.

ABSTRACT

It is essential to reflect on how the profile of a school principal influences their performance as an educational leader, both administratively and pedagogically. This study pursues to map the behavioral profiles of school principals using the DISC Method, fostering insights into the specificities of school management and the challenges involved in developing effective leadership within this context. A central research question was addressed: How do the predominant behavioral profiles identified through the DISC Method affect the principal's performance in pedagogical and administrative tasks? To answer this question, the research included a review of literature concerning the challenges of school management from the perspective of principal performance, as well as an examination of the DISC Method, its applicability, and its correlation with various behavioral styles. Additionally, a field survey was conducted using a virtual closed-ended questionnaire purchased from an online commercial platform, which provided a report evaluating each participant's behavioral profile based on their characteristics. The analysis of the behavioral profiles of school principals revealed the following distribution: 36.36% Dominant (D), 18.18% Influential (I), 36.36% Steady (S), and 9.09% Conscientious (C). The findings underscore the significance of understanding how principals' behavioral factors, as institutional leaders, can impact school performance and the execution of management processes. This study concludes that leadership competencies, including coordination, guidance, planning, monitoring, effective communication, teamwork, and innovation, are intrinsically related to the individual's inherent behavioral profile. These competencies are deemed crucial for ensuring a healthy school environment and promoting comprehensive student learning and development.

Keywords: School Principals; DISC Method; Behavioral Profile; School Management; Leadership.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Doutrina dos quatro humores	75
Figura 2 – Ilustração dos fatores básicos do comportamento humano.....	90
Figura 3 - Quatro quadrantes representando um padrão comportamental.....	94
Figura 4 - Algumas características de cada perfil comportamental.....	102
Figura 5 - Questão I para mapeamento de perfil comportamental	109
Figura 6 - Questão II para mapeamento de perfil comportamental.....	109
Figura 7 - Modelo do relatório comportamental de perfil pessoal da teoria DISC	176
Figura 8 - Modelo do relatório comportamental de perfil pessoal da teoria DISC	177
Figura 9 - Modelo do relatório comportamental de perfil pessoal da teoria DISC	178
Figura 10 - Modelo do relatório comportamental de perfil pessoal da teoria DISC	179
Figura 11 - Modelo do relatório comportamental de perfil pessoal da teoria DISC	180
Figura 12 - Modelo do relatório comportamental de perfil pessoal da teoria DISC	181
Figura 13 - Modelo do relatório comportamental de perfil pessoal da teoria DISC	182
Figura 14 - Certificado de Validação e Autenticidade da Ferramenta de avaliação comportamental, sobre o estudo de Avaliação de Resultados do Sistema RH Profiler.	183

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Teoria dos Temperamentos versus Método DISC	87
Tabela 2 - Características da metodologia DISC e perfil das pessoas que passam por essa avaliação comportamental.	89
Tabela 3 - Fatores Comportamentais	95
Tabela 4 - Porcentagem de cada perfil comportamental por participante	122
Tabela 5 - Média geral de cada ponto positivo e negativa de cada perfil comportamental....	133
Tabela 6 - Pontos positivos e negativos em cada perfil comportamental por indivíduo	134
Tabela 7 - Indicador de competências gerais do grupo pesquisado	141
Tabela 8 - Área de Talento Geral	151
Tabela 9 - Indicadores situacionais gerais	156

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Média de cada perfil comportamental predominante da pesquisa considerando os 11 participantes.....	116
--	------------

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

a.C.	Antes de Cristo
AD	Avaliação de Desempenho
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de pessoal de nível superior.
CF	Constituição da República Federativa do Brasil de 1988
CNE	Conselho Nacional de Educação
DDGE	Diretoria de desenvolvimento da gestão escolar
DISC	Dominância (D), Influência (I), Estabilidade (S) e Conformidade (C)
EAD	Educação à distância
EEB	Especialista em Educação Básica
EMTI	Ensino Médio em Tempo Integral propedêutico e técnico
FJP	Fundação João Pinheiro
GE	Gestão Escolar
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
MG	Minas Gerais
OCDE	Organização para Cooperação e o Desenvolvimento Econômico
PDE	Plano de Desenvolvimento da Educação
PDGE	Programa de Desenvolvimento de Gestores Escolares
PEB	Professor da Educação Básica
PPP	Projeto Político Pedagógico
PNL	Programação Neurolinguística
RH	Recursos Humanos
SAEB	Sistema de Avaliação da Educação Básica
SEE/MG	Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais
SIMADE	Sistema Mineiro de Administração Escolar
SRE	Superintendência Regional de Ensino
TAI	Termo de Anuência Institucional
TCLE	Termo de Consentimento e Livre Esclarecimento
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
2	GESTÃO ESCOLAR E SUAS ESPECIFICIDADES	19
2.1	Gestão Educacional e Gestão Escolar	19
2.2	Níveis organizacionais na relação com a Gestão Escolar	25
2.3	O diretor escolar e as dimensões da gestão	30
2.4	Direção, processos e resultados.....	38
2.5	O equilíbrio entre as funções da gestão de pessoal, administrativa e pedagógica	44
2.6	Reflexões sobre a formação do diretor escolar e acesso ao cargo	50
2.7	Autoconhecimento e suas implicações na Liderança Escolar.....	59
3	O MAPEAMENTO DO PERFIL COMPORTAMENTAL A PARTIR DO MÉTODO DISC: PERCURSO EPISTEMOLÓGICO.....	70
3.1	Teoria dos temperamentos em Hipócrates	70
3.2	Teoria Comportamental - Behaviorismo.....	77
3.3	Método DISC: constituição e funcionamento	82
3.4	Perfis Comportamentais e seus funcionamentos.....	92
3.4.1	Perfil DOMINÂNCIA (D) – <i>Dominance</i>	96
3.4.2	Perfil INFLUÊNCIA (I) - <i>Influence</i>	98
3.4.3	Perfil ESTABILIDADE (S) - <i>Stability</i>	99
3.4.4	Perfil CONFORMIDADE (C) - <i>Conformity</i>	101
4	PERCURSO DA PESQUISA	104
4.1	Material e Método	104
4.1.1	Participantes da Pesquisa - Critérios de inclusão e exclusão	106
4.1.2	Procedimentos de coleta.....	107
4.1.3	Apresentação da ferramenta de Mapeamento de Perfil Comportamental.....	107
4.2	Resultados e discussão	114
4.2.1	Caracterização dos Participantes	114
4.2.2	Perfis Comportamentais Predominantes do grupo de Diretores	115
4.2.3	Perfis Comportamentais por Diretor	121
4.2.4	Fatores Positivos e Negativos de cada Perfil Comportamental	132
4.2.5	Competências do perfil comportamental	140
4.2.6	Área de Talento	149
4.2.7	Indicadores Situacionais.....	155

5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	161
	REFERÊNCIAS	166
	ANEXOS	176
	ANEXO A - Modelo de Relatório de Perfil Comportamental	176
	ANEXO B – Certificado de Validação.....	183

APRESENTAÇÃO DA AUTORA

A minha trajetória pessoal e profissional conferiu-me uma perspicácia aprofundada acerca da magnitude da liderança, abarcando não somente a gestão educacional, mas também diversos outros cenários contextuais. Desde o início desta jornada na educação pública que se deu em 2001, ainda como estudante da Graduação em Biologia, tive a oportunidade de logo cedo atuar professora de Ensino Fundamental anos finais e Ensino Médio, passando pela coordenação de projetos pedagógicos, supervisão pedagógica e pela Gestão Escolar, chegando aonde atualmente estou como diretora da Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Pouso Alegre.

Minha segunda graduação, em Pedagogia, foi um marco importante que ampliou minha percepção sobre o papel do diretor escolar para o sucesso das comunidades em que ele atua. Nesse percurso profissional, tive a oportunidade de atuar ainda na gestão pública municipal, testemunhando a importância da liderança para a melhoria dos processos de gestão.

Ao longo de 23 anos dedicados à rede pública estadual de ensino de Minas Gerais, atuando como professora, vice-diretora, supervisora pedagógica e diretora, pude observar como acontece a liderança dos gestores no ambiente escolar. Essas experiências motivaram minha especialização em supervisão e inspeção escolar, e aprovação em um processo seletivo técnico e de perfil me levou a assumir o desafio de liderar a SRE de Pouso Alegre, com a atribuição de articular as redes de ensino em 30 municípios de Minas Gerais.

Minha admiração pela educação como profissional e filha de professora e a busca contínua pelo aprimoramento do sistema educacional me levaram a ingressar no Programa Pós-graduação em Educação, Conhecimento e Sociedade - PPGEducS, da Universidade do Vale do Sapucaí - UNIVÁS. Desde o início, sabia que minha pesquisa se concentraria na área da gestão escolar e da liderança do diretor escolar.

O papel do diretor escolar é crucial na condução administrativa, financeira, pedagógica e na gestão de pessoal da escola, além de ser um articulador com a comunidade. Por meio da atuação na diretoria da SRE de Pouso Alegre, desde 2019, órgão estadual de Educação que supervisiona e orienta a gestão educacional de 30 municípios na região, com 65 unidades educacionais estaduais, observei diferentes perfis de atuação de diretores escolares, os quais apresentam influência sobre o desempenho das escolas, seus profissionais e estudantes em diversos aspectos pedagógicos e administrativos, evidenciando-se o interesse por essa temática.

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho intitulado “A ANÁLISE DO PERFIL COMPORTAMENTAL DE DIRETORES DE ESCOLAS ESTADUAIS DE POUSO ALEGRE: sob a perspectiva do Método DISC” aborda temas relacionados ao perfil comportamental do diretor escolar e seu papel na promoção da educação, destacando a importância de sua postura de líder, bem como sua formação contínua. Esta pesquisa considera a premissa de que a liderança do gestor desempenha um papel crucial no ambiente escolar e de que os perfis de diretores escolares podem exercer influências significativas no desempenho e na cultura de uma escola, nesta análise, explora-se os diversos perfis de diretores escolares e como cada um pode moldar a dinâmica e os processos de uma escola.

Logo, uma pergunta fundamental precisa ser respondida: *De que modo os perfis comportamentais predominantes, mapeados pelo Método DISC, podem afetar o desempenho do diretor escolar em suas tarefas pedagógicas e administrativas?*

Pelo viés da abordagem quanti-qualitativa, o objetivo geral deste trabalho é “Mapear, através do Método DISC, o perfil comportamental de diretores escolares, além de promover reflexões acerca das especificidades da gestão escolar frente aos desafios de promover uma liderança” neste cenário.

Para que a resposta seja possível, objetivos específicos tornam-se necessários, como:

- Identificar por meio do método DISC qual o perfil comportamental dos atuais diretores de escolas estaduais do Município de Pouso Alegre da SRE de Pouso Alegre;
- Analisar o perfil comportamental dos diretores de Escolas Estaduais de Pouso Alegre;
- Relacionar o perfil comportamental desses diretores aos estilos de liderança mais assertivos;
- Compreender as habilidades fundantes para o processo de gestão escolar.

A relevância desta pesquisa se dá pela contribuição ativa com a SRE de Pouso Alegre, no que diz respeito ao mapeamento e desenvolvimento de habilidades necessárias à prática dos diretores escolares.

Nota-se, também, que há uma reflexão importante empreendida sobre como o perfil do diretor escolar reflete administrativa e pedagogicamente no desempenho das unidades escolares e na qualidade da educação. Para tal, foi utilizado um questionário virtual, adquirido

comercialmente de uma empresa especializada em mapeamentos de perfil comportamental, sendo enviado o link com acesso à plataforma, no email institucional dos diretores escolares, contendo um conjunto de perguntas baseadas na metodologia DISC, que revela indicadores quantitativos sobre as habilidades em latência, e aquelas que precisam ser desenvolvidas.

O estudo foi edificado por meio de uma pesquisa aplicada de campo onde o público-alvo foram 11 (onze) diretores de escolas estaduais de Pouso Alegre. Para Marconi e Lakatos (2011, p. 149), a pesquisa de campo trata da “etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos”. Para um melhor alcance dos objetivos e melhor apreciação desta pesquisa, observou-se que ela é classificada, ainda, como pesquisa descritiva com abordagem quantitativa. Segundo Vieira (2002), a pesquisa descritiva procura perceber e identificar as qualidades e objetivos do contexto. Nessa conjuntura, a pesquisa envolveu também uma análise das informações coletadas objetivando entender o perfil comportamental de diretores de escolas.

Algumas hipóteses tornaram-se latentes ao processo de investigação, como por exemplo a possibilidade da maioria dos diretores terem o perfil predominante de Estabilidade (S), tendo dificuldades de lidarem com a dinamicidade da gestão escolar, que tende a todo instante lidar com ações circunstanciais. Outro ponto possível, aqui apresentado, é que os diretores com perfil predominante de Influência (I), possuam maior facilidade de gerir conflitos, pois as habilidades sociais tornam-se mais evidentes. A hipótese que os gestores escolares com perfis dominantes de Estabilidade (S) e Conformidade (C), possuam maior facilidade de lidar com questões administrativas-processuais e burocráticas, sendo insuficiente importantes competências relacionais. Investiga-se, por fim, que as escolas que possuam diretores com perfil dominante de Dominância (D), conseguem bons resultados a curto prazo, mas apresentam dificuldades com resultados que exigem planejamento, ou seja, a longo prazo.

Assim sendo, o trabalho transcorreu também a partir de revisão bibliográfica sobre os engodos relacionados à gestão escolar na perspectiva da atuação do diretor, bem como o funcionamento do método DISC, sua aplicabilidade e correlação com os diferentes estilos de liderança.

Ao analisar o perfil comportamental e refletir sobre a liderança de diretores de escolas estaduais localizadas em Pouso Alegre, essa dissertação buscou compreender como suas características comportamentais influenciam os aspectos da gestão e, por consequência, os resultados e processos pedagógicos e administrativos. A referida busca ainda contribuir, não apenas para os gestores escolares, mas também para os formuladores de políticas educacionais

e para todos os envolvidos no processo de ensino e aprendizagem, refletindo como é possível que ambientes escolares promovam o sucesso acadêmico e o desenvolvimento integral de nossos alunos.

Ao segmentar este estudo em três capítulos, discorre-se sobre os elementos fundamentais da administração escolar, do Método DISC e dos perfis comportamentais dos dirigentes educacionais, provendo uma análise abrangente acerca do assunto e suas consequências práticas no âmbito educacional.

O primeiro capítulo deste trabalho, intitulado “Gestão Escolar e Suas Especificidades”, aborda reflexões e o embasamento legal sobre gestão educacional e gestão escolar, destacando suas diferenças e o processo de transição. Explora ainda os diversos níveis organizacionais na relação escolar, discute o papel do diretor escolar e suas amplas dimensões, incluindo sua atuação na área pedagógica, na gestão de recursos humanos (RH) e financeiros e nas relações com a comunidade escolar. São apresentados ainda os aspectos relacionados à direção, processos e resultados, bem como uma análise e reflexão sobre o equilíbrio entre as funções da gestão de pessoal, administrativa e pedagógica atribuídas ao diretor.

Além disso, são discutidos as reflexões sobre a formação do diretor escolar ao longo de sua vida e o acesso ao cargo, especificamente na Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEEMG), que ainda é uma seleção puramente técnica, sem considerar o perfil comportamental do servidor. Por fim, são explorados o processo de liderança na gestão escolar e o papel do autoconhecimento nesse processo.

No segundo capítulo, “O mapeamento do perfil comportamental através do Método DISC” é explorado. Inicia-se com uma abordagem histórica da teoria comportamental, desde suas raízes no behaviorismo até o desenvolvimento da teoria dos temperamentos por Hipócrates, culminando no surgimento do Método DISC, escolhido como abordagem nesta pesquisa. São exploradas as características dos diferentes perfis comportamentais e seus funcionamentos, assim como a importância da consciência do perfil comportamental e suas implicações para os processos de gestão e liderança na escola.

O terceiro capítulo é destinado ao “Percurso da pesquisa”, onde é realizada uma explanação sobre o método da pesquisa científica, com detalhamento da metodologia DISC, fundamentada nos estudos de Marston (2014). Esta ferramenta utilizada para o mapeamento do perfil comportamental dos diretores, foi adquirida de uma empresa privada, gerando um relatório com importantes informações sobre o perfil do indivíduo, seus estilos de liderança e as influências do meio. Apresenta também as unidades educacionais elegíveis para participar

da pesquisa. Nesta etapa, ainda estão incluídas as autorizações de pesquisa do Comitê de Ética e da SEEMG, além da descrição da ferramenta de mapeamento comportamental DISC utilizada como instrumento para coletar as informações sobre os perfis comportamentais dos participantes.

Inclui-se ainda, a seção de “Resultados e discussão” com as análises estatísticas dos dados coletados sobre o perfil comportamental, utilizando a metodologia DISC, de cada um dos 11 (onze) diretores escolares que concordaram em participar do estudo. É realizada também a informação sobre a caracterização dos indivíduos participantes quanto à formação na área de educação e sua experiência de trabalho.

Na etapa de apresentação dos resultados, através do método DISC, tecemos as considerações sobre o perfil de cada diretor participante destacando seu estilo de comunicação, as preferências no ambiente de trabalho, a abordagem em situações de conflito, as motivações e a forma de tomada de decisões buscando permitir que esta análise sirva para o desenvolvimento pessoal e profissional através do aprimoramento da comunicação interpessoal e da formação de equipes mais eficazes.

A relevância deste estudo reside na sua contribuição direta à SRE de Pouso Alegre, quem sabe à SEE/MG, ao explorar as competências fundantes para a atuação dos diretores escolares enquanto busca-se compreender como o perfil comportamental do gestor influencia os procedimentos educacionais por meio da sua gestão no ambiente escolar, considerando tanto os aspectos técnicos quanto os pedagógicos.

Ao analisar como as habilidades administrativas, financeiras, pedagógicas e de gestão de pessoal dos diretores se relacionam com o êxito das escolas, pretende-se, trazendo à tona um tema de extrema importância para a melhoria da qualidade do ensino, ao buscar compreender de que modo os perfis comportamentais predominantes afetam o desempenho dos diretores em suas diversas tarefas com o objetivo de proporcionar o aprimoramento da gestão escolar.

2 GESTÃO ESCOLAR E SUAS ESPECIFICIDADES

De acordo com Lück (2009) a gestão escolar se ocupa das vicissitudes tangíveis da vida educacional cotidiana, almejando assegurar que os estabelecimentos de ensino possuam as prerrogativas indispensáveis para desempenhar sua missão primordial que é a promoção de um ensino de excelência e forjar indivíduos dotados das competências e habilidades essenciais para sua trajetória tanto pessoal quanto profissional.

2.1 Gestão Educacional e Gestão Escolar

A educação assume uma função primordial na moldagem dos indivíduos, na forja de sociedades mais equitativas e no progresso sustentável de uma nação. Enquanto processo de formação humana intrinsecamente ligado ao tecido social, abarca uma vasta gama de dispositivos formativos que se desenrolam ao longo da história da humanidade, em diversos contextos e períodos temporais.

Destarte, a educação repousa sobre princípios, fundamentos e diretrizes que demandam uma abordagem constante e coerente, tal como prescrito no artigo 1º da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Brasil, 1996, s.p), “A educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais.

O processo educacional demanda o desenvolvimento de competências técnicas e habilidades tanto por parte dos profissionais quanto dos estudantes envolvidos no ensino-aprendizagem. Essas medidas visam promover a educação e formar cidadãos que sejam sujeitos ativos, críticos, autônomos e participativos. Nesse processo, a escola desempenha um papel crucial como um dos principais espaços onde ocorre o processo educativo. É uma instituição dedicada ao ensino e aprendizado, proporcionando um ambiente estruturado e organizado para a educação formal.

Como um processo social de formação humana, a educação se assenta sobre fundamentos, princípios e diretrizes para norteá-lo e dar unidade e consistência às ações educacionais promovidas pelas escolas, na promoção da formação e

aprendizagem das crianças, jovens e adultos que frequentam o estabelecimento de ensino (Lück, 2009, p. 19).

No Brasil, a oferta de educação, tanto na rede pública quanto na rede privada de ensino, é organizada e estruturada de acordo com diretrizes e normas estabelecidas por diversas legislações, sendo a (LDB) um destaque importante nesse contexto. A LDB estabelece os princípios, fundamentos e diretrizes gerais da educação no país, orientando a formulação de políticas educacionais, a estruturação curricular, a formação de professores, a gestão escolar, entre outros aspectos fundamentais do sistema educacional brasileiro, visando à formação integral dos indivíduos e à adequação às necessidades da sociedade.

A LDB, promulgada pela primeira vez em 1961, desempenha um papel essencial ao assegurar a gratuidade, qualidade e a igualdade no acesso à educação em todas as suas etapas e modalidades. Sua promulgação foi resultado de um processo de desenvolvimento do sistema educacional brasileiro, estabelecido no início do século XX, impulsionado pelo significativo progresso industrial que demandou mão de obra qualificada e surgiu da necessidade de se definir em lei específica as diretrizes da educação que até então, eram apenas citadas nas constituições federais (Da Cruz Gandara; De Souza, 2023).

Neste contexto, o sistema escolar brasileiro começa a ganhar forma, a partir da necessidade de se ofertar um ensino público à população, tendo início a incorporação de princípios e processos da administração clássica nas escolas e redes de ensino, movimento este que pode ser definido como Administração Escolar (Sander, 2005).

A administração escolar tem sido influenciada pelos contextos políticos e econômicos de cada período no país, e ao longo das décadas tem incorporado discussões sobre comportamento e relações humanas. Essas influências têm moldado as políticas educacionais, os modelos de gestão e as abordagens pedagógicas adotadas no sistema educacional brasileiro, buscando adequar-se aos desafios e demandas do momento.

Nesse contexto, a administração escolar tem desempenhado um papel crucial, adaptando-se e evoluindo de forma contínua, refletindo as transformações sociais, culturais, políticas e econômicas do país. Especialmente a partir da década de 1960, a administração escolar direcionou-se para atender às exigências econômicas, políticas e culturais do Brasil, evidenciando um aumento significativo nos investimentos financeiros nessa área.

Na década de 80, a temática da gestão democrática ganhou destaque nos debates, incorporando conceitos como autonomia, gestão, democracia e participação da comunidade

escolar. Na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (CF) (Do Brasil, 1988) a gestão democrática do ensino público é estabelecida por meio do art. 206, o qual determina que o ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: inciso VI – gestão democrática do ensino público, na forma da lei e VII – garantia de padrão de qualidade (Freitas, 2003).

Ao ponderar-se sobre os aspectos previamente abordados, constatou-se que a gestão educacional passa por modificações à medida que os modelos organizacionais são reestruturados, mediante a implementação de políticas públicas e a influência dos investimentos financeiros alocados tanto na esfera educacional quanto no contexto do mercado de trabalho e econômico, no âmbito globalizado.

A administração escolar, de maneira geral, é conceituada pelo professor Paro (2022) como atividade que tem a função de planejar e organizar os processos em busca do objetivo maior que são os fins educativos que se desenvolvem na escola fazendo uso racional dos recursos existentes. Para ele, o que a administração tem de essencial é o fato de ser mediação na busca de objetivos. Essa concepção de administração quando considerada para a gestão escolar e educacional deve ser entendida e aplicada com a finalidade de se atingir os objetivos do ensino e da aprendizagem do estudante através da alocação de recursos financeiros, pedagógicos, físicos e de pessoal visando a melhora da qualidade de todo o processo educacional que acontece na escola atingindo diretamente o maior interessado do processo que é o estudante. Assim considera-se que administração e gestão não são sinônimas, porém são processos complementares.

Isso porque, conforme indicado, bons processos de gestão dependem e se baseiam em processos e cuidados de administração bem resolvidos. A administração constitui um conceito e conjunto de ações fundamentais para o bom funcionamento de organizações, por estabelecer as condições estruturais básicas para o seu funcionamento. Daí ser incorporada pela gestão em seu escopo, como gestão administrativa (Lück, 2007, p. 109-10).

No contexto da educação brasileira, os conceitos relacionados à gestão educacional acompanharam a evolução democrática por meio da legislação onde explicita o papel de cada ente, Federal, Estadual e Municipal, neste processo de coordenação da educação e ainda de articulação dos diferentes e complementares níveis e sistemas responsáveis por definir, criar e implantar políticas públicas para o processo de ensino e aprendizagem de qualidade e que esteja disponível a todo o público considerando o direito constitucional à educação pública gratuita do cidadão.

Dessa forma cabe ao nível de gestão educacional o processo de coordenação de instituições de ensino ou o agrupamento destas através da criação e implementação de políticas educacionais e o monitoramento da execução de ações das diretrizes que compreendem o processo, além de dispor de recursos (financeiros, pessoal, físico e pedagógico) capazes de subsidiar as escolas para desenvolverem de maneira saudável, segura, democrática e autônoma, através da gestão escolar as políticas públicas e os projetos pedagógicos, buscando garantir a efetivação dos direitos constitucionais do estudante quanto ao acesso e permanência na escola e a efetiva aprendizagem.

A gestão educacional é uma das instâncias da gestão governamental, ou seja, é coordenada pelo governo e regulamentada pela legislação e se refere às normas governamentais que regem as atividades das instituições de ensino. Ela está diretamente ligada à organização dos sistemas de ensino federal, estadual e municipal. Apesar de existir a divisão de responsabilização por cada ente, a atuação pode acontecer também através do regime de cooperação como retratam tanto a CF (Brasil, 1988) quanto a LDB (Brasil, 1996).

As instâncias governamentais do sistema de educação brasileira atuam juntas, mas cada um possui suas prioridades para o atendimento (Do Brasil, 1988):

- Municípios: responsáveis pela educação no nível infantil e fundamental;
- Estados: priorizam o ensino médio e atuam em parceria com municípios na oferta do ensino fundamental;
- União: responsável por organizar o setor educacional como um todo e regular o ensino superior e seu funcionamento.

Mediante o disposto na LDB (Brasil, 1996), também constam as responsabilidades das instituições de ensino, públicas ou privadas, de forma que a gestão educacional seja cumprida e que os órgãos de controle consigam acompanhar e monitorar. Além das obrigações das instituições de ensino, a LDB também prevê flexibilidade quanto às formas de organização, ou seja, à gestão escolar de cada instituição de ensino.

Segundo Lück (1997), o entendimento e a reflexão sobre a gestão escolar, superando o conceito de administração considera a existência do movimento social, associado à democratização das organizações tendo como resultado a participação ativa de todos que atuam na sociedade para a tomada de decisão, pelo planejamento participativo, e a capacidade de

resposta urgente aos problemas da existência e da funcionalidade das organizações.

Contudo, a gestão escolar envolve a interação entre todos os componentes, processos e aspectos diferentes da administração que é aquela personagem que atua de maneira independente em cada área ou campo. Porém, é importante considerar que tanto para gestão quanto para administração é necessário que tenham ou desenvolvam competências para os resultados serem alcançados.

Senge (1993) afirma que quando os membros de uma organização concentram apenas em sua função, eles não se sentem responsáveis pelos resultados quando todas as funções atuam em conjunto. Dessa forma, fica evidente a necessidade do fortalecimento dado pelo conceito da gestão escolar associando o processo democrático à importância da redefinição de responsabilidades entre os atores onde o objetivo persevera tanto em ensinar quanto em aprender. Sendo assim, destaca-se que a gestão escolar tem mais a ver com a autonomia da sua instituição de ensino em relação à administração da escola. Isso envolve, além das normas, a infraestrutura da instituição, a área financeira, a captação de alunos, a proposta política pedagógica da instituição e o relacionamento com a comunidade escolar.

Assim sendo, a Gestão Escolar é considerada uma forma de administração que integra toda a instituição, gerindo pessoas e processos, em cada um dos pilares da gestão educacional. Relaciona-se a uma atuação que foca em promover a organização, a mobilização e a articulação das condições essenciais para garantir o avanço do processo socioeducacional das instituições de ensino e possibilitar que elas promovam o aprendizado dos estudantes de forma efetiva, conforme destaca a especialista em educação Lück (2009).

A gestão escolar aborda questões concretas da rotina educacional e busca garantir que as instituições de ensino tenham as condições necessárias para cumprir seu papel principal: ensinar com qualidade e formar cidadãos com as competências e habilidades indispensáveis para sua vida pessoal e profissional.

É de fundamental importância que a equipe de Gestão Escolar conheça as diretrizes educacionais e cultivem em comum o ideal de educação, pois as responsabilidades são conjuntas e é necessário estabelecer um clima de ação coletiva na escola onde ocorre a divisão de tarefas, mas sem perder a unidade.

Segundo Lück (2014, p. 86) “a gestão é o processo pelo qual se mobiliza e coordena o talento humano”. A gestão escolar precisa compreender as competências dos envolvidos no que se refere à escola, educação e sua função social com e na sociedade devendo sua

“administração” estar articulada com os objetivos escolares.

Ainda de acordo com Lück (2007), a gestão transcende as particularidades da administração, uma vez que se baseia na mobilização do elemento humano, que é coletivamente organizado, como requisito fundamental para a melhoria da qualidade do ensino e para a transformação da identidade das escolas.

Por sua vez, a administração passa a ser um dos elementos que compõem a gestão, como a gestão administrativa, que corresponde à administração de recursos, do tempo etc. A gestão envolve um sentido e prática mais abrangente, apresenta os elementos culturais, políticos e pedagógicos do processo educativo, sendo sua lógica “orientada pelos princípios democráticos” (Lück, 2007, p. 36).

Nesse sentido, considera-se o processo de gestão escolar como um processo político onde há a participação democrática e autônoma dos atores envolvidos no processo educacional, sendo eles: diretor, vice-diretor, supervisor, secretários, professores, monitores, pessoal de apoio, estudantes e a comunidade. A gestão escolar se organiza através dos princípios de legislação que são as regras e normas e do processo organizacional pedagógico cujo foco é o ensino e aprendizagem dos estudantes e a transformação da comunidade onde a escola está inserida através de práticas educativas.

De acordo com este pressuposto, a escola como unidade institucional cujo objetivo é promover o ensino-aprendizagem dos estudantes precisa ser estruturada, organizada e gerida considerando ainda seu contexto sociocultural coordenando as pessoas para que as ações aconteçam visando o objetivo maior. Segundo Lück (2014), o mais importante são as pessoas envolvidas no processo, que são o meio por onde o ensino e aprendizagem realmente acontecem através da interação, do fazer e da transformação da educação.

Parafraseando Paro (2022), a racionalização do trabalho e a coordenação do trabalho das pessoas possibilita compreender a gestão como uma atividade que integra os elementos da organização, mas que pode ser diferenciada para realçar os aspectos gerenciais e técnico-administrativos. Desse modo, a gestão refere-se, especificamente, à coordenação do trabalho das pessoas para que as coisas funcionem, pois são as pessoas que fazem as coisas funcionarem. A gestão refere-se aos meios pelos quais se faz a coordenação de pessoas, a distribuição de tarefas, o processo de tomada de decisões, as condições e modos pelos quais as decisões são postas em prática, visando atingir os objetivos.

Para tanto, a escola, enquanto instituição promotora de ensino e aprendizagem, deve ser

gerida de forma democrática, buscando a construção da autonomia considerando os interesses das “pessoas” (profissionais, estudantes e comunidade) em todo processo educacional. Embora cada uma dessas áreas tenha suas próprias responsabilidades, todas elas estão relacionadas à administração e funcionamento de um sistema educacional. O objetivo principal das gerências educacionais, escolares e administrativas é garantir que os estudantes tenham acesso a um ambiente de aprendizagem seguro, eficaz e eficiente. Sendo assim, os aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e de pessoas devem ser considerados juntamente com os fatores políticos, históricos, culturais e sociais da comunidade onde a escola está inserida a fim de gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo para a tomada de decisões que contribuam para a implementação de políticas públicas e o desenvolvimento de projetos e ações pedagógicas.

2.2 Níveis organizacionais na relação com a Gestão Escolar

Drucker (1975) em uma de suas obras descreve que o trabalho do administrador é planejar, organizar, ajustar, medir e formar pessoas. Ele enxergava essa área como necessária para o bom funcionamento de qualquer empresa ou organização destacando a importância da administração como um processo operacional composto por etapas como planejamento, organização, direção e controle. Entende-se assim que uma gerência ou empreendedor precisa dominar com sucesso as operações administrativas, descritas por Drucker em suas diversas obras como as citadas, a fim de através de um plano de ações ou estratégias alcançar metas e resultados previamente definidos.

Segundo Chiavenato (2004), a administração consiste nos processos de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso dos recursos organizacionais para se alcançar determinados objetivos de maneira eficaz e eficiente. Ao planejar o administrador ou responsável precisa pensar no amanhã da sua empresa ou instituição vislumbrando os caminhos e estratégias atuais e futuras. Esta etapa deve acontecer de maneira antecipada e deve ser flexível a fim de permitir resolver novos problemas que podem acontecer durante sua execução. Ao organizar é necessário ter o foco nos recursos materiais, financeiros e de pessoal importantes para que o planejamento aconteça com eficiência vislumbrando atingir o objetivo do planejamento. É nesta etapa que também deverão ser definidas as tarefas e ações de cada profissional com a divisão do trabalho.

Nesse contexto, a direção é uma estratégia que deve ser cuidada e acontecer diariamente considerando os objetivos do planejamento e os recursos que foram disponibilizados. Nesta etapa está o diretor que coordena o pessoal responsável pelas ações. O controle se refere ao monitoramento das ações já elencadas tendo ainda estratégias para mudanças quando necessárias para que os objetivos propostos no planejamento sejam sempre alcançados com qualidade. Nesta etapa tem-se ainda a verificação da execução das ações e dos resultados gerados. A função controlar é que permite os ajustes, correções ou mudanças necessárias nas ações estratégicas para que os objetivos sejam alcançados.

Ainda segundo Chiavenato (2004), o mundo atual é uma sociedade institucionalizada e composta por organizações. Essas organizações por sua vez são administradas de acordo com seus objetivos sejam eles públicos ou privados, governamentais ou não, à fim organizar os recursos e pessoas para um bem comum.

Para tanto, a administração é imprescindível para existência, sobrevivência e sucesso das organizações e por isso é importante que as tarefas e ações estejam bem distribuídas entre os seus colaboradores, servidores e gestores a fim de que os resultados sejam conforme o planejamento.

De acordo com Chiavenato (1994), a administração é uma ciência social e por este motivo sofre influência das transformações da sociedade e outras variáveis devendo o administrador buscar se adaptar, corrigir rotas e traçar novas estratégias para alcançar os resultados almejados.

Entretanto, existem vários autores que falam sobre níveis organizacionais empresariais e como esta organização pode ser benéfica numa empresa. Drucker (1975), por exemplo, considerado o pai da administração moderna, identificou três níveis organizacionais, sendo: estratégico, tático e operacional. Ele acreditava que cada nível tinha suas próprias responsabilidades e objetivos e que a eficácia da gestão dependeria de uma clara compreensão desses níveis e da capacidade de integrá-los para alcançar os objetivos da organização como um todo. Nesse sentido, os níveis organizacionais devem estar sempre alinhados com o objetivo da instituição ou organização sendo que um de seus destaques é a eficiência organizacional buscando a produtividade com qualidade.

Assim, cada nível demanda uma postura e gestão diferentes considerando o objetivo principal que se deseja atingir dentro dos processos. Neste contexto é extremamente importante conhecer o papel estratégico de cada um dos níveis administrativos para que as decisões tomadas tenham sempre o objetivo comum considerado na etapa do planejamento.

As pessoas devem ser visualizadas como parceiras das organizações. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos globais (Chiavenato, 2004, p. 12).

Para que o objetivo de uma organização seja atingido ela precisa essencialmente de pessoas dispostas a trabalhar para que ele se concretize, alinhado ao desenvolvimento de competências técnicas, habilidades e talento essencial ao seu êxito. Uma organização é regida por uma estrutura, por normas, metas traçadas e objetivos em comum ao decorrer de sua existência.

Assim como Drucker (1975) reconhece pelo menos três níveis organizacionais na estrutura administrativa, para Chiavenato (2014) às organizações possuem uma estrutura que é composta, também, por um quadro de pessoas definida em três níveis hierárquicos organizacionais, a saber: Estratégico, Tático e Operacional.

Essa abordagem hierárquica em três níveis deixa claro quem é responsável por cada ação e como cada nível se integra para atingir os objetivos da empresa, já que em cada nível há responsabilidades e objetivos determinados.

Dessa forma, o planejamento, sob a abordagem de níveis hierárquicos, pode ser distinguido em três tipos, segundo Trigueiro e Marques (2014), quando relacionados aos níveis de decisão e ilustrados na pirâmide organizacional, teoricamente da seguinte forma: o estratégico, o tático e o operacional.

Nível estratégico, também chamado de planejamento estratégico, onde os gerentes são responsáveis por definir a visão, missão e objetivos da organização a longo prazo. Cabe a eles, CEO e diretores, o desenvolvimento de planos estratégicos e as escolhas críticas sobre a alocação de recursos para maximizar o desempenho organizacional no futuro. No contexto da Administração Pública, por exemplo, se enquadram nesse nível os Governos Federal, Estadual e Municipal (Trigueiro; Marques, 2014, p. 36).

É possível observar que o planejamento estratégico no ambiente escolar pode ser utilizado para subsidiar o gestor no gerenciamento de melhores resultados nas áreas pedagógica, de pessoal, financeira e administrativa. Ou seja, o planejamento estratégico, como uma ferramenta técnica pode ser aplicado para aprimorar a administração da escola e dessa forma alcançar os resultados desejados e necessários.

No nível ou planejamento tático, os gerentes são os responsáveis por implementar os planos estratégicos. Eles desenvolvem planos táticos e coordenam as atividades das áreas funcionais da organização para alcançar os objetivos da empresa de forma efetiva. Com relação à gestão pública por exemplo esse nível se enquadra uma Secretaria ou Subsecretaria responsável por coordenar a execução de determinado projeto (Trigueiro; Marques, 2014, p. 36).

Assim sendo, a ação do diretor de uma escola que pode ser considerada planejamento tático seria a implementação de estratégias específicas para melhorar o desempenho acadêmico dos estudantes em uma disciplina específica, como a introdução de programas de tutoria ou a revisão do currículo para abordar áreas de dificuldade identificadas pelos professores. Esse tipo de decisão envolve planos de curto prazo e ações direcionadas para alcançar as metas educacionais específicas e o envolvimento de todos os profissionais da escola, especialmente os professores.

No nível ou planejamento operacional, os gerentes são responsáveis por executar as tarefas operacionais diárias da organização. Eles supervisionam o trabalho dos colaboradores e funcionários e garantem que as atividades cotidianas da empresa sejam concluídas com eficiência. Os colaboradores do chão de fábrica (operários, setor administrativo e serviços gerais) executam as ações determinadas pelos supervisores e gerentes. Com relação à organização pública, um exemplo é a operacionalização dos projetos elaborados pela Secretaria de Educação, com as visitas por exemplo ao retorno dos estudantes que deixaram de frequentar as aulas (Trigueiro; Marques, 2014, p. 36).

Dessa forma, o diretor de uma escola executa o planejamento operacional quando realiza a organização de um cronograma detalhado para a realização de exames finais, também conhecidos como avaliação final ou recuperação. Esta ação deve envolver a definição de datas específicas para cada disciplina, a alocação de recursos necessários, como salas de aula e supervisores, e a comunicação clara com professores, alunos e funcionários sobre os procedimentos a serem seguidos durante os exames. O planejamento operacional nesse contexto visa garantir a eficiência e a ordem durante um evento acadêmico crucial para se atingir a meta proposta.

Nesse sentido, esse tipo de hierarquia organizacional que acontece dentro de uma empresa ou na gestão pública e contempla pelo menos os três níveis organizacionais, mesmo que às vezes aconteça de forma inconsciente, é segundo Chiavenato (2014) chamado de diferenciação do poder, já que cada colaborador se enquadra em algum dos níveis e possui atribuições específicas sendo incluídos no quadro funcional para somar esforços e atingir o objetivo da organização.

Na dimensão da gestão escolar a organização em nível hierárquico diz respeito à preparação, a ordenação, a provisão de recursos, a sistematização e a retroalimentação do trabalho a ser realizado. Segundo Lück (2009). Ela objetiva garantir uma estrutura básica necessária para a implementação dos objetivos educacionais, dos programas pedagógicos para implementação de uma educação de qualidade e da gestão escolar em si. Elas diretamente e sozinhas não promovem os resultados desejados, mas são imprescindíveis para que as dimensões capazes de o fazer sejam realizadas de maneira mais efetiva

A LDB (Brasil, 1996), em seu art. 2º, coloca a União como responsável por zelar pela educação básica no Brasil e que compete aos Estados e Municípios, de maneira solidária e cooperativa, garantir formas de assegurar o fornecimento da educação pública, gratuita e de qualidade aos estudantes:

A educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (Brasil, 1996).

Nesse sentido se considerar-se a importância do planejamento em níveis hierárquicos de organização proposto por diferentes autores como Drucker (1975), Chiavenato (2014), Trigueiro e Marques (2014), na dimensão da gestão educacional tem-se os seguintes processos: Nível Institucional ou macro, Nível Intermediário ou Meso e Nível Operacional ou Micro.

O Nível Institucional ou macro se alinha ao planejamento estratégico sendo este o nível mais alto de gestão educacional e envolve a gestão da instituição como um todo. Pode-se considerar nesse nível, voltado ao processo da gestão educacional, o Governo Federal, responsável pela proposta da implantação do Novo Ensino Médio ou a SEE/MG responsável por implantar o Ensino Médio Tempo Integral ao cumprimento do Plano Nacional de Educação. Estes órgãos como nível macro de planejamento estratégico devem estabelecer as diretrizes legais, objetivos propostos, orientações técnicas e ainda disponibilizar recursos financeiros, humanos e materiais que permitam o próximo nível implementar os processos.

O Nível Intermediário ou Meso trata-se do nível de gestão educacional, o qual se refere ao planejamento tático e envolve a gestão de uma área específica da instituição ou da escola, como a gestão pedagógica, a gestão administrativa ou a gestão financeira. Os gestores táticos têm responsabilidades específicas, como a implementação de políticas institucionais, coordenação de equipes, gestão de orçamentos, entre outras. O planejamento tático nesse nível

compete às Secretarias de Estados de Educação criar condições, estratégias e documentos orientadores para a devida implementação do Novo Ensino Médio em seus Estados conforme legislação Federal e às Superintendências Regionais de Ensino ligadas à SEE/MG criar metas e possibilidades para o cumprimento das ações do planejamento estratégico e seu devido monitoramento de execução.

O Nível Operacional ou Micro é o nível mais baixo de gestão educacional, que envolve a gestão e execução de atividades operacionais e rotineiras, como o gerenciamento de matrículas, a administração de salas de aula e o cumprimento das ações pedagógicas. Conforme referenciado, no planejamento operacional os gestores são responsáveis pela execução de tarefas diárias e pela garantia da qualidade dos processos sob sua responsabilidade. Nesse nível, dada a exemplificação das etapas 1 e 2, compete às Escolas, o diretor e seus servidores, o desenvolvimento de ações estratégicas conforme as metas propostas pelos órgãos superiores para a implementação devida tanto do currículo do Novo Ensino Médio quanto do Ensino Médio Tempo Integral incluindo o bom gerenciamento de processos relacionados aos recursos financeiros recebidos e diretrizes pedagógicas garantindo o cumprimento eficiente das ações.

Segundo Lück (2009), os níveis organizacionais na gestão escolar estão inter-relacionados demonstrando que o sucesso é baseado na eficiência e eficácia da gestão em cada um desses níveis e na integração harmoniosa das áreas com a finalidade de garantir os resultados educacionais desejados e almejar o sucesso e bem-estar dos estudantes.

2.3 O diretor escolar e as dimensões da gestão

Tanto a Constituição da República Federativa do Brasil (Do Brasil, 1988) quanto a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Brasil, 1996) apontam entre os princípios da educação a garantia do padrão da qualidade. Sendo assim, ao gestor escolar compete a garantia da qualidade da educação e todo seu processo.

Aprimorar o processo e a qualidade educacional representa um desafio significativo para o poder público, em particular para os diretores escolares e o sistema educacional como um todo. Nesse sentido, é responsabilidade dos órgãos governamentais fornecer apoio e recursos às instituições de ensino público, a fim de que possam desempenhar suas funções de forma eficaz e eficiente. A gestão escolar assume, assim, uma dimensão estratégica fundamental nesse

processo.

Ao assumir a função de diretor/gestor escolar o profissional de educação, professor, pedagogo, especialista ou supervisor pedagógico, passa a ter responsabilidades que perpassam desde as áreas de administração, pedagógica, gestão de pessoas, gerenciamento de recursos financeiros e articulação com a comunidade escolar. Além disso é responsabilidade ainda deste profissional enquanto Diretor Escolar cumprir e desenvolver as políticas públicas educacionais do regime da instituição prezando pela qualidade do ensino e a efetiva aprendizagem dos estudantes.

Conforme Lück (2000, p. 25):

A gestão escolar é uma dimensão, um enfoque de atuação, um meio e não um fim em si mesmo, uma vez que o objetivo final da gestão é a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos, de modo que, no cotidiano que vivenciam na escola, desenvolvam as competências que a sociedade demanda, dentre as quais se evidenciam: pensar criativamente; analisar informações e proposições diversas, de forma contextualizada; expressar ideias com clareza, tanto oralmente, como por escrito; empregar a aritmética e a estatística para resolver problemas; ser capaz de tomar cinco decisões fundamentadas e resolver conflitos, dentre muitas outras competências necessárias para a prática de cidadania responsável. Portanto, o processo de gestão escolar deve estar voltado para garantir que os alunos aprendam sobre o seu mundo e sobre si mesmos em relação a esse mundo, adquiram conhecimentos úteis e aprendam a trabalhar com informações de complexidades gradativas e contraditórias da realidade social, econômica, política e científica, como condição para o exercício da cidadania responsável.

Nesse sentido, de acordo com Libâneo (2014) entende-se por gestão o ato de administrar, gerenciar, dirigir. A gestão escolar refere-se ao processo de gerenciamento de uma escola, que inclui administração, recursos humanos, finanças, planejamento estratégico, qualidade do ensino, aprendizado e bem-estar dos alunos, integração com a comunidade e implementação de políticas educacionais.

Historicamente, o tempo de trabalho do diretor escolar é tomado por assuntos na maior parte das vezes relacionados à gestão administrativa, tão importante para o funcionamento da escola, devendo esse profissional ter ainda seu olhar direcionado para o desenvolvimento das ações pedagógicas por parte dos supervisores e professores cujo foco de toda a instituição é a aprendizagem efetiva dos estudantes atendidos. Nesse sentido, mesmo envolvido nos aspectos administrativos que demandam muito tempo e dedicação, o olhar do diretor escolar deve prioritariamente ser o ensino e a aprendizagem dos estudantes que resultará na qualidade da educação.

Nesse âmbito, os gestores escolares devem ainda estar sempre atualizados com as novas políticas e práticas educacionais, além de acompanhar e avaliar o desempenho dos alunos e da equipe escolar. Eles também precisam ser capazes de resolver problemas e tomar decisões de forma assertiva, eficaz e ética.

A gestão escolar é um campo de atuação que envolve os mais diversos públicos. São eles: alunos, professores, pais ou responsáveis, e os diversos funcionários que formam o quadro de profissionais necessários para o funcionamento da escola. Todos estes exercem um papel de igual importância dentro das decisões e planejamentos na gestão.

Segundo Lück (2009, p. 69), “Escola democrática é aquela em que seus participantes estão coletivamente organizados e comprometidos com a promoção de educação de qualidade para todos”.

Desse modo, o foco da gestão escolar deve também abranger as relações humanas do trabalho no ambiente escolar, a participação de todos os atores, sendo servidores, estudantes, famílias e parceiros promovendo assim a gestão democrática e participativa para a condução de um bom trabalho que gere o resultado que o sistema educacional espera.

É preciso entender como colocar as teorias em prática. A gestão escolar serve, então, para organizar todas as questões que influenciam nas práticas escolares. Além disso, procura-se sempre estar atendendo as exigências de todos estes agentes que participam ativamente da formação do ambiente de ensino, pois cada um tem suas necessidades específicas. Segundo Lück (2009, p. 32), “o planejamento envolve, antes de tudo, uma visão global e abrangente sobre a natureza da Educação, da gestão escolar e suas possibilidades de ação”. A gestão escolar atua então em três grandes áreas dentro da instituição, conhecidas como: administrativa, pedagógica e de recursos humanos. Esses sistemas precisam conversar uns com os outros, para que haja melhores resultados.

A gestão escolar constitui-se em uma estratégia de intervenção organizadora e mobilizadora, de caráter abrangente e orientada para promover mudanças e desenvolvimento dos processos educacionais, de modo que se tornem cada vez mais potentes na formação e aprendizagem dos seus alunos (Lück, 2009, p. 25).

Com isso, na gestão administrativa vê-se que o diretor escolar tem que ter um olhar dedicado também para a parte física e financeira da escola. Isto quer dizer que, as condições estruturais do ambiente devem estar apropriadas para suprir as necessidades de todos e que os recursos financeiros precisam ser planejados antes da execução e as ações necessitam de

direcionamento. Os materiais devem ser de boa qualidade, as ferramentas para ensinar têm que estar em perfeito estado, as instalações precisam receber reformas e manutenções contínuas para que nunca percam a qualidade. Essa parte da gestão deve ser tratada como assunto central pelo diretor, ela demanda dedicação e tempo já que a organização da escola, as regras e os prazos legais precisam ser bem planejados para que assegure e garanta o processo ensino-aprendizagem com qualidade.

Paro (2010, p. 25) explica que a “administração é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados”. Nesse sentido, embora cada uma das áreas da gestão escolar tenha suas próprias responsabilidades, todas elas estão relacionadas à administração e funcionamento de um sistema educacional. O objetivo principal das gerências educacionais, escolares e administrativas é garantir que os estudantes tenham acesso a um ambiente de aprendizagem seguro, eficaz e eficiente.

Na sequência, quando se entra na gestão pedagógica é preciso que haja uma compreensão da parte dos gestores sobre sua grande importância sendo essa considerada área central de todo o trabalho escolar. Isto porque é aqui que são elaborados os planos de ensino e as metas para o ano são criadas. Enfim, o planejamento e os objetivos pedagógicos são atribuídos nessa etapa, cabendo aos profissionais responsáveis pela área terem bastante cuidado no momento da sua elaboração.

Em se tratando do maior objetivo da educação, o aspecto pedagógico é o que tem a maior das finalidades do processo escolar, pois é através dele que será possível medir a qualidade do ensino por meio da gestão dos indicadores e do desenvolvimento pleno do ser humano enquanto estudante assegurando o ensino e a aprendizagem. Cabe ao diretor através da gestão escolar zelar pelo ensino-aprendizagem dos estudantes exercendo como incumbência os dispostos no art. 12 da LDB (Brasil, 1996), onde a escola estará cumprindo assim com sua essência pedagógica.

Com relação à gestão de recursos humanos, a atenção deve ser redobrada principalmente quando da importância da relação da escola com a comunidade escolar. Os profissionais precisam se sentir satisfeitos para conseguir produzir bons resultados. Dessa forma, é dever dos responsáveis pela área de RH criar bons relacionamentos entre todos os agentes escolares. Além de estarem sempre em busca de dar a motivação necessária para que as metas sejam atingidas. Estes são um dos principais focos do RH dentro da gestão escolar.

O processo de integração entre escola e família nos mostra a necessidade da relação existente com a comunidade atendida estando previsto também no art. 12, da LDB (Brasil,

1996). O objetivo central da gestão da relação humana é explorar o potencial de cada um para a melhoria do processo ensino-aprendizagem e do clima dos que convivem no ambiente escolar considerando ainda a liderança do gestor e o potencial das parcerias que influenciam e aprimoram o processo.

Contudo, a comunicação deve prevalecer em todos os níveis de relacionamento, pois essa com certeza é a base para que as informações cheguem a todos. Com isso, todos os sujeitos atuantes da escola podem trabalhar com os mesmos objetivos, caminhando para obtenção dos mesmos resultados.

Acima de tudo, a forma com que uma escola é gerida afeta diretamente o empenho dos alunos, e pode garantir o sucesso, ou o fracasso, de muitos deles. Segundo Lück (2009, p. 93) “boa escola é aquela em que os alunos aprendem, alargam seus horizontes e desenvolvem competências para a vida”. Segundo Paro (2010), é o diretor que, de acordo com a lei, responde, em última instância, pelo bom funcionamento da escola – onde se deve produzir um dos direitos sociais mais importantes para a cidadania. A Educação é um processo humano que resulta do envolvimento de pessoas, de culturas, de ações, de influência do local onde o indivíduo produz o seu conhecimento ao aprender e experimentar novas vivências.

A responsabilidade pela efetiva aprendizagem dos estudantes permanece sempre com o diretor escolar, cabendo-lhe a liderança, coordenação, orientação, planejamento, acompanhamento e avaliação do trabalho pedagógico exercidos pelos professores e praticados na escola como um todo (Lück, 2009, p. 94).

Em resumo, a gestão escolar é um componente crucial para garantir um ambiente saudável de aprendizado e desenvolvimento para os estudantes. Uma gestão escolar eficaz é fundamental para garantir uma educação de qualidade para os alunos. Esta deve ser baseada nas seguintes características do diretor tendo a liderança, o planejamento, a comunicação efetiva, o trabalho em equipe, a transparência, a equidade e a inovação como referenciais básicos. Além disso, é importante que haja uma cultura de aprendizagem contínua entre os gestores, professores e alunos.

Ao considerar que historicamente a administração educacional absorve as premissas da administração geral, ao diretor escolar estão também as atribuições da administração pedagógica que acontece nas escolas. Através da CF (Do Brasil, 1988), a gestão democrática traz como princípio norteador a participação da comunidade na elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP) das escolas, reafirmando a importância do diretor escolar no processo de

gestão. Assim de certo modo, as formas de pensar, agir e de conceber os processos educativos do gestor influenciam o andamento dos trabalhos pedagógicos.

Inquestionavelmente, o gestor escolar é considerado na instituição, na pessoa do diretor, o profissional que realiza o papel de liderança ao desenvolver e controlar atividades coordenando as pessoas envolvidas no processo que são os funcionários, os recursos financeiros disponíveis para a execução de ações e o desenvolvimento dos projetos pedagógicos pelos professores, equipe pedagógica e estudantes.

É do diretor da escola a responsabilidade máxima quanto à consecução eficaz da política educacional do sistema e desenvolvimento pleno dos objetivos educacionais, organizando, dinamizando e coordenando todos os esforços nesse sentido e controlando todos os recursos para tal. Devido à sua posição central na escola, o desempenho de seu papel exerce forte influência (tanto positiva como negativa) sobre todos os setores pessoais da escola (Lück, 2004, p. 32).

Sem dúvidas que, considerando as atribuições administrativas e direcionamento da escola, o diretor é o profissional responsável pela execução ou coordenação de todo o processo que envolve a gestão escolar. Isso inclui garantir que os recursos financeiros recebidos sejam aplicados de acordo com as normativas legais e as necessidades da instituição e do público atendido, que as políticas educacionais e projetos pedagógicos sejam implementados visando a melhoria contínua do processo de ensino e aprendizagem dos estudantes, que o ambiente escolar seja propício à aprendizagem, considerando a experiência dos estudantes, e que os conflitos interpessoais sejam gerenciados e mediados, amparando profissionais, estudantes e a comunidade envolvida.

Ao diretor escolar compete atender as necessidades administrativas da escola segundo os princípios da administração racional, com a perspectiva e a visão de apoio à promoção de ensino de qualidade facilitador e estimulador da aprendizagem dos alunos (Lück, 2009, p. 114).

Dessa forma, o gestor escolar necessita ter conhecimento sobre a organização administrativa e pedagógica da escola e sobre como utilizar os resultados das avaliações realizadas na educação, visando a melhoria da qualidade do ensino, além de articular de maneira democrática todos os envolvidos no processo.

Por conseguinte, ao gestor escolar cabe administrar, ou como o próprio termo diz, gerir o todo da escola, desde aspectos físicos, estruturais e burocráticos até o processo de ensino-

aprendizagem englobando professores, alunos, funcionários e pais da escola. Também passa pelo gestor escolar todo o envolvimento entre os membros da escola, formação, a relação entre os mesmos, e o desenvolvimento da comunidade escolar.

Visto que o diretor escolar é a figura central do processo educacional dentro da escola que dirige, este tem que ao liderar ser exemplo. Por isso, o mesmo deve ter capacidade para trabalhar em equipe, a fim de gerenciar um ambiente cada vez mais complexo.

Diante disso, Paro (1986, p. 160) corrobora expondo que:

A administração escolar inspirada na cooperação recíproca entre os homens deve ter como meta a constituição, na escola, de um novo trabalhador coletivo que, sem os constrangimentos da gerência capitalista e da parcelarização desumana do trabalho, seja uma decorrência do trabalho cooperativo de todos os envolvidos no processo escolar, guiados por uma vontade coletiva, em direção ao alcance dos objetivos verdadeiramente educacionais da escola.

Assim, atrás de escolas inovadoras há líderes, no topo, nas estruturas intermediárias e nas bases. A iniciativa é acolhida venha de onde vier, a descentralização do poder e o envolvimento de todos no trabalho são reconhecidos como riqueza. Segundo Senge (1990), liderança, visão, diálogo, pensamento e ação são os 5 pilares de uma organização dinâmica, responsável e humana. Seu projeto próprio é fruto da consciência da especificidade de cada escola na ecologia da sua comunidade interna e externa, assumindo-se hoje que cada escola desenvolve o seu próprio projeto educativo, sendo orientado pelo diretor escolar.

Como ator social, o diretor escolar tem uma função a desempenhar na política educativa. No seio da escola, a sua atividade desenrola-se no cruzamento das interações político-administrativo-pedagógicas. Portanto, o desenvolvimento profissional na ação refletida exige deste profissional a consciência de que a sua formação nunca está terminada.

Conhecer como se dão as práticas e as relações no dia-a-dia da escola constitui-se em condição fundamental para promover o que ela precisa e deve ser para constituir-se em um ambiente educacional capaz de promover a aprendizagem e formação que os alunos precisam ter para poderem desenvolver as competências pessoais necessárias para enfrentar os desafios de vida com qualidade na sociedade globalizada da informação e do conhecimento (Lück, 2009, p. 128).

Visto que a gestão escolar é entendida como o trabalho gerencial dos diretores escolares, englobando responsabilidades que vão desde a supervisão das despesas administrativas até o cuidado com a formação dos alunos e a orientação sobre questões disciplinares. Sua

responsabilidade fundamental é garantir a eficácia operacional da escola, atuando em diferentes contextos, como escolas públicas, privadas e outras instituições de ensino. É muito importante que o diretor mantenha o foco nos aspectos pedagógicos e nos objetivos da escola como uma instituição socialmente responsável pela formação integral do indivíduo.

Ao implementar as políticas educacionais o gestor deve considerar a gestão democrática e participativa, gestão de pessoas, gestão pedagógica, gestão administrativa, gestão da cultura e do cotidiano escolar considerando sempre a comunidade onde a instituição está inserida e a promoção de um ensino e aprendizagem eficaz para os estudantes.

Segundo Libâneo (2004), a direção atua de forma integral ou articuladamente todos os elementos que constituem o processo organizacional, do planejamento até a avaliação, abrangendo a mobilização, liderança, motivação, comunicação e coordenação. Além disso, gerenciar também significa coordenar esforços para articular e convergir as ações da equipe na busca dos objetivos educacionais.

Para tanto, entre os diversos desafios que se pode apontar ao Diretor Escolar estão aqueles que envolvem os aspectos de organização administrativa e pedagógica que se integram buscando a promoção da educação. Segundo os autores Vieira, Vidal e Nogueira (2020, p. 4) “são tarefas específicas da escola, a gestão do seu pessoal como de seus recursos materiais e financeiros”.

Aos aspectos que envolvem a organização ou gestão administrativa pode-se considerar: gestão de documentos, obediência às normas e legislações, gestão de pessoas e gerenciamento de conflitos interpessoais, gerenciamento de recursos financeiros e do espaço escolar físico. Quanto aos aspectos pedagógicos, consideram-se importantes: o desenvolvimento de ações e projetos pedagógicos que estejam de acordo com a proposta da instituição, a formação continuada dos profissionais, a mediação social no espaço escolar, o processo de avaliação educacional visando aumentar a qualidade de ensino ofertada pela escola.

Contudo, o gestor escolar defronta-se em seu cotidiano com novas demandas, desde a era da administração, considerando a evolução da sociedade, as relações intra e extraescolares e o surgimento de novas práticas pedagógicas no sentido de fazer educação.

No entanto, conciliar o conhecimento em teorias da educação, pedagogia, gestão de recursos humanos e de tarefas administrativas são desafios propostos ao perfil do diretor escolar e que fazem com que a gestão administrativa incorpore perspectivas dinâmicas e pedagógicas necessárias para a promoção do ensino com qualidade capaz de desenvolver a aprendizagem

dos estudantes. É extremamente necessário ao gestor da atualidade manter o papel de liderança e a visão estratégica sobre os objetivos educacionais e pedagógicos da instituição, garantindo a efetividade de todo o processo com foco no desenvolvimento integral do ser humano.

As dimensões da Gestão Escolar aqui relacionadas até o momento referem-se a áreas que estão inter-relacionadas podendo apresentar maior ou menor intensidade dependendo do momento ou da situação envolvida.

Acima de tudo, o diretor escolar é o profissional responsável pela gestão administrativa e pedagógica de uma escola sendo sua principal atribuição garantir o bom funcionamento da instituição de ensino, promovendo um ambiente propício para a aprendizagem dos alunos e o desenvolvimento do corpo docente. “O trabalho de gestão escolar exige, pois, o exercício de múltiplas competências específicas e dos mais variados matizes. A sua diversidade é um desafio para os gestores” (Lück, 2009, p. 25).

Ademais, o diretor enquanto gestor escolar, encontra-se envolvido em diversos aspectos que demandam o desenvolvimento de múltiplas competências técnicas para administrar a instituição. Por outro lado, é necessário ainda que seja um profissional dinâmico, capaz de lidar com novas situações e desdobramentos de situações já existentes, enfrentando, assim, novos desafios. Essas habilidades devem ser gerenciadas sempre com foco na promoção da aprendizagem de qualidade e na formação integral dos estudantes.

A gestão escolar constitui uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos (Lück, 2009, p. 23).

De tal forma, o diretor escolar exerce um papel fundamental na gestão e no sucesso de uma escola, trabalhando em estreita colaboração com a equipe educacional e a comunidade para promover a excelência acadêmica e o desenvolvimento dos alunos.

2.4 Direção, processos e resultados

Para Lück (2009, p. 96), “a gestão constitui-se em processo de mobilização e organização do talento humano para atuar coletivamente na promoção de objetivos

educacionais”. Para o bom funcionamento de uma instituição escolar é necessário que a gestão dos aspectos administrativos seja de grande dedicação por parte do diretor. Porém, é certo que o foco da educação é a aprendizagem dos estudantes e o seu desenvolvimento. E é esse aspecto, ensino e aprendizagem, que deve ter o olhar atento e detalhado de todos os envolvidos no processo escolar.

Desse modo, sendo a escola um espaço mediado por profissionais é nela que acontece a aprendizagem através do desenvolvimento de habilidades e competências e das relações sociais buscando formar cidadãos críticos e autônomos para a plena convivência em sociedade.

Antes de mais nada, no processo de organização da escola o diretor escolar é considerado o ator principal sendo responsável pela articulação entre os demais profissionais, estudantes, comunidade e os processos da instituição cabendo ao mesmo administrar recursos financeiros, pessoas e assuntos pedagógicos através do diálogo realizando a verdadeira integração sempre o foco na melhoria da qualidade do ensino que envolve o processo ensino e aprendizagem dos estudantes atendidos.

Muitos dirigentes escolares foram alvos de críticas por práticas excessivamente burocráticas, conservadoras, autoritárias e centralizadoras. Embora aqui e ali continuem existindo profissionais com este perfil, hoje estão disseminadas práticas de gestão participativa, liderança participativa, atitudes flexíveis e compromissos com as necessárias mudanças na educação (Libâneo, 2004, p. 217).

Como mostra o autor Libâneo (2004), no processo de gestão da escola é o diretor o responsável direto por gerir de maneira responsável e de acordo com as normas da instituição e do sistema os recursos humanos, financeiros e pedagógicos que envolve a contratação de pessoas, a supervisão do trabalho de professores e demais funcionários, promovendo o desenvolvimento profissional e avaliando o desempenho docente. Ele também é responsável por coordenar a elaboração do currículo escolar e pela implementação de políticas educacionais, pela elaboração e execução do orçamento escolar, a manutenção das instalações e do prédio, a aquisição de materiais e bens necessários para o bom funcionamento da instituição.

Ao atuar como elo entre a escola e a comunidade, o diretor escolar é capaz de estabelecer parcerias promovendo a participação dos pais e responsáveis na vida escolar dos alunos. Representa a escola em reuniões e eventos externos. Enquanto líder da comunidade escolar o diretor exerce um papel de liderança, estabelecendo a visão e os objetivos da escola, e orientando os professores, funcionários e alunos na direção desses objetivos.

Libâneo (2004) nos aponta ainda, algumas atribuições essenciais ao diretor de uma instituição: supervisionar atividades administrativas e pedagógicas, promover a integração entre escola e comunidade; conhecer a legislação educacional e buscar meios que favoreçam o sucesso de sua equipe; estar em formação continuada, buscar o aprimoramento e compartilhar situações enriquecedoras com os pares.

Além de ser o responsável pelo bom funcionamento da escola, o diretor, é também responsável por manter a qualidade do ensino, garantido um ambiente propício ao bem-estar de toda a comunidade escolar e favorecendo que docentes estejam comprometidos com o ensino e com a aprendizagem significativa dos discentes (Nunes; Rolim, 2023, p. 12).

Desse modo, ao considerar o gerenciamento de processos de organização de todo o processo educacional, o diretor escolar desempenha um papel crucial na administração eficaz da escola, assegurando um ambiente propício ao aprendizado, promovendo o sucesso dos alunos e colaborando com a comunidade escolar. Enquanto líder o diretor escolar tem suas características aprimoradas ao longo da caminhada sendo essenciais para o perfil desse profissional a boa comunicação e o trabalho em equipe que alinhadas ao bom planejamento e à estrutura organizacional resultam no sucesso da instituição.

O PPP é um documento que detalha objetivos, diretrizes e ações a serem desenvolvidas na escola através do processo educativo, sendo ainda, segundo Libâneo (2004), capaz de expressar a cultura, as vivências sociais, e considerar os princípios morais, ideológicos, reflexivos, de liberdade, autonomia, democracia, igualdade e as expectativas da comunidade onde a escola está inserida. Através do PPP bem construído de maneira democrática será possível obter a autonomia na gestão administrativa e pedagógica, por meio de ações que se adequam à realidade, identidade, diversidade cultural e religiosa de cada instituição escolar – além de considerar a especificidade de cada escola.

Assim, ao desenvolver o PPP de uma escola é inevitável ao diretor considerar a participação coletiva de todos os segmentos da escola, pois ele direciona os objetivos coletivos e contém as ações que serão desenvolvidas, além de nortear a organização de todo o trabalho pedagógico com o objetivo de alcançar melhores resultados no contexto educacional.

Nas instituições educacionais, uma das ferramentas utilizadas para acompanhar o sucesso do processo pedagógico da escola é através de avaliações e indicadores. Para medir os índices de qualidade na educação são concebidos indicadores com o objetivo de auxiliar a comunidade escolar na avaliação e na melhoria da qualidade da escola.

Por meio destes indicadores, o diretor escolar tem condições de avaliar o que tem sido bem executado e o que precisa ser aprimorado no processo educacional, tendo condições de interferir segundo suas prioridades e critérios visando a melhoria da qualidade no ensino, como demonstrado por Gusmão (2010). Em outras palavras, esses indicadores foram criados com a finalidade de retratar a realidade pesquisada de forma quanti-qualitativa, expressando um resultado que poderá contribuir para a formulação de políticas públicas mais precisas.

Segundo Brandão e Carvalho (2015), no ano de 2007 houve a criação do Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE, este plano tinha como objetivo melhorar a educação básica e reduzir as desigualdades no país por meio de ações que visavam identificar os problemas que atingiam a educação brasileira para buscar as melhores soluções. Este plano estipulou diversas metas e, dentre elas, estavam a melhoria da qualidade do ensino, bem como a diminuição das altas taxas de repetência e evasão, a partir destes objetivos surgiu a ideia de combinar os resultados de desempenho escolar (Prova Brasil) e os resultados de rendimento escolar (fluxo apurado pelo censo escolar) em um único indicador de qualidade, que ficou conhecido como IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica). Esse índice combina o desempenho dos alunos na avaliação e o fluxo escolar, culminando no estabelecimento de um parâmetro objetivo (nota), que serve de base para reflexões da qualidade educacional brasileira.

Atualmente, o IDEB se revela como um dos principais indicadores de qualidade da educação básica no Brasil, com análise de dados que permitem averiguar as metas propostas para o crescimento, monitorando e investigando o sistema educacional do país. Esse índice é obtido por meio da aplicação de uma avaliação nas disciplinas de Português e Matemática em consideração ao fluxo escolar, culminando no estabelecimento de um parâmetro objetivo, qual seja, a nota que cada escola obtém, que pode variar dentro de uma escala de zero a dez, como ensinam Dourado e Oliveira (2009).

Em suas diretrizes, o PDE traçou como meta atingir em 2021 com o IDEB 6,0, patamar correspondente ao nível médio de desenvolvimento educacional dos países que compõe a OCDE (Organização para Cooperação e o Desenvolvimento Econômico, a saber: Austrália, Áustria, Bélgica, Canadá, Chile, República Checa, Dinamarca, Finlândia, França, Alemanha, Grécia, Hungria, Islândia, Irlanda, Israel, Itália, Japão, Letônia, Lituânia, Luxemburgo, México, Países Baixos, Nova Zelândia, Noruega, Polônia, Portugal, Eslováquia, Eslovênia, Coreia do Sul, Espanha, Suécia, Suíça, Turquia, Reino Unido e Estados Unidos).

É fundamental considerar o IDEB juntamente com uma análise contextual que leve em conta não apenas os resultados, mas também as condições específicas das escolas, incluindo o

perfil dos alunos e as características das instituições de ensino (Alves e Soares, 2013). Portanto, cabe ressaltar que o IDEB enfoca resultados finalísticos sem levar em consideração as condições de produção contextuais desses resultados.

O Indicador de Complexidade de Gestão Escolar, na Educação Básica, mede o nível de complexidade da gestão das escolas públicas e privadas por meio de indicadores que tomam como parâmetro, seguintes variáveis: número de matrículas (porte da escola); quantas etapas de ensino são oferecidas (número da etapa); número de etapas e idade discente (etapa complexidade) e número de turnos em que a escola funciona. A complexidade da escola agrega informações sobre o seu tamanho (número de alunos), modalidades/níveis de ensino oferecidos e o número de alunos portadores de necessidades especiais. Dessa forma, escolas mais complexas podem ter maiores dificuldades em atingir resultados educacionais mais satisfatórios (Alves e Soares, 2013).

Por sua vez, as avaliações externas têm nos mostrado importantes metodologias na medida em que auxiliam a reflexão da escola sobre suas fragilidades e por outro lado trazem as indagações dos profissionais e educadores por serem mecanismos de manejo do sistema na busca de atingir metas que medem a qualidade e a produtividade das escolas e dos estudantes. Por isso, variáveis particulares como a cultura organizacional, os insumos, as práticas e as relações professores e alunos também devem ser analisadas e consideradas, dando à escola a possibilidade de refletir também suas potencialidades.

Brandão e Carvalho (2015), por sua vez, perceberam que a busca por entendimento sobre a qualidade do ensino em escolas públicas, demonstrou que as principais diferenças se pautam em detalhes, como a infraestrutura da escola, o comprometimento e qualificação do corpo docente e inferiram ainda que as especificidades de cada unidade escolar são fundamentais para a qualidade do ensino público. A identificação de desigualdades neste contexto se apresenta como elemento diferenciador. De acordo com os autores, no ambiente escolar, todos os participantes são agentes sociais com a capacidade de aprimorar o ensino público dentro do contexto educacional.

Eyng et. al (2016) concluíram que a qualidade da educação básica tem relação com a qualidade de ensino e que não devem ser medidos por meio de pesquisas hegemônicas sem considerar as particularidades e especificidades das escolas, sobretudo quando se tem um país com grande extensão territorial. Quando ligada aos direitos humanos, a educação remete às individualidades existentes, com a real necessidade de respeito e consideração aos mesmos.

O estudo de Silva (2015) foi proposto mediante a análise da LDB e a dificuldade de

atendimento das particularidades dos níveis de ensino, a saber: básico, fundamental e médio nos parâmetros de universalidade de ensino. Dentre outras, aferiu que considerando o emprego de políticas educacionais o padrão da universalidade de aplicação compromete a qualidade dos ensinamentos e do acesso à escola na medida em que não se observa melhoria igualitária em todas as regiões do país, evidenciando que desigualdades regionais ainda são um problema a ser enfrentado.

Para Sammons (2008), a avaliação é vista como um instrumento a serviço da aprendizagem dos conteúdos e habilidades ensinadas. Desde que bem estabelecidos, o monitoramento do desempenho dos estudantes e do processo de aprendizagem que acontece nas escolas são considerados como aspectos importantes nas instituições avaliadas como eficazes. Assim, destaca-se que a garantia da qualidade do processo de ensino e aprendizagem dos estudantes é o grande desafio dos educadores, gestores e de todo o sistema de ensino como um todo.

Portanto, para que a escola seja um ambiente propício à aprendizagem e que garanta o sucesso acadêmico dos estudantes a promoção de uma gestão eficiente é inquestionável. Nesse sentido, o desenvolvimento de competências essenciais é necessário à figura do gestor escolar? Sob a responsabilidade do diretor escolar, ao final do ano letivo, espera-se que resultados sejam alcançados em diversas áreas e reflitam assim o sucesso da comunidade atendida, que são os estudantes e profissionais.

Dentre os resultados esperados de uma gestão escolar eficiente, destacam-se a melhoria dos resultados de ensino e aprendizagem, que envolvem diretamente os estudantes, professores e equipe pedagógica. Isso demonstra o efetivo engajamento dos estudantes nas ações, o alcance das metas educacionais estabelecidas pelo sistema e acordadas com a equipe, além dos avanços no desempenho acadêmico dos estudantes. Outros aspectos relevantes são o envolvimento significativo dos pais, responsáveis e da comunidade local, demonstrando a participação eficiente da comunidade escolar, bem como o gerenciamento eficaz dos recursos escolares, sejam financeiros, físicos ou humanos, evidenciando a eficiência operacional dos processos que garantem uma administração eficiente nos aspectos administrativos e pedagógicos.

Além disso, espera-se ainda que o clima escolar seja favorável para a manutenção de uma boa e clara comunicação com todas as partes envolvidas demonstrando eficiência na resolução de problemas e conflitos que surgem durante o ano escolar. Assim, cabe ao gestor escolar através de suas ações e gerenciamento contribuir de maneira eficiente para o sucesso educacional dos estudantes por meio de importantes competências que devem ser

desenvolvidas.

2.5 O equilíbrio entre as funções da gestão de pessoal, administrativa e pedagógica

Um dos maiores desafios para a educação pública é manter os alunos em escolas com bons resultados acadêmicos capazes de promoverem a aprendizagem significativa. Ao se pensar na qualidade da educação é necessário considerar todo o processo pedagógico que acontece nas escolas pautado ainda nas influências extraescolares e no equilíbrio das funções que o gestor enquanto diretor escolar precisa apresentar ao gerir com equilíbrio os aspectos administrativos e de pessoal.

Escola bem-organizada e bem gerida é aquela que cria e assegura condições pedagógico-didáticas, organizacionais e operacionais que propiciam o bom desempenho dos professores em sala de aula, de modo que todos os seus alunos sejam bem-sucedidos na aprendizagem escolar (Libâneo, 2014, p. 22).

Dourado, De Oliveira e De Almeida Santos (2007) apontam a importância dos elementos extraescolares como definidores de uma escola de qualidade. Entretanto, afirmam que a despeito da sua necessidade, são insuficientes, sendo necessário pensar a qualidade da educação básica na esfera intraescolar, de forma conjunta.

Ao considerar-se uma educação com qualidade é necessário observar suas características por diversos fatores, intra e extraescolares, que se referem às condições de vida dos alunos e de suas famílias, ao seu contexto social, cultural e econômico e à própria escola – professores, diretores, projeto pedagógico, recursos, instalações, estrutura organizacional, ambiente escolar, comunidade inserida e relações intersubjetivas no cotidiano escolar.

Segundo Dourado, De Oliveira e De Almeida Santos (2007, p. 9):

[...] a qualidade da educação é um fenômeno complexo, abrangente, e que envolve múltiplas dimensões, não podendo ser apreendido apenas por um reconhecimento de variedade e das quantidades mínimas de insumos considerados indispensáveis ao desenvolvimento do processo ensino- aprendizagem e muito menos sem tais insumos [...]. Desse modo, a qualidade da educação é definida envolvendo a relação entre os recursos materiais e humanos, bem como a partir da relação que ocorre na escola e na sala de aula [...].

A gestão escolar (GE), segundo Lück (2009, p. 24), caracteriza-se pelo “ato de conduzir a dinâmica da escola, sintonizado nas diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu PPP”.

Por certo, ao diretor de escola da Rede Estadual de Ensino de Minas Gerais cabe no processo de gestão desenvolver as atribuições inerentes ao termo de compromisso assinado no ato de sua posse conforme legislação vigente da SEE/MG.

Dessa forma, entre as competências do gestor das escolas estaduais de Minas Gerais, considerando as dimensões pedagógica, administrativa/financeira e de pessoal, conforme o documento Termo de compromisso de posse 2023/2026 presente no anexo II da Resolução SEE/MG nº 4.782/2022, estão as de:

Competências técnicas:

I - responder integralmente pela escola, exercendo em regime de dedicação exclusiva as funções de direção, mantendo-se permanentemente à frente da instituição, enquanto durar a investidura do cargo comissionado de diretor de escola;

II - praticar condutas probas, que levem em consideração os princípios que regem a administração pública com vistas a uma gestão eficiente e capaz de e levar a qualidade de ensino da escola;

III - representar oficialmente a escola, em consonância aos interesses da comunidade, estimulando o envolvimento dos estudantes, pais e/ou responsáveis, professores e demais membros da equipe escolar por meio de uma gestão democrática, participativa e transparente, voltada para os resultados de aprendizagem dos estudantes;

IV - cumprir e fazer cumprir as legislações em vigor, programas, projetos, políticas públicas e orientações da Secretaria de Estado de Educação - SEE/MG;

V - desenvolver a gestão escolar contemplando as dimensões pedagógica, de pessoas e administrativa e financeira, na perspectiva da gestão democrática, participativa e transparente voltada para os resultados de aprendizagem dos estudantes;

VI - participar de maneira integral e com aproveitamento satisfatório do Programa de Desenvolvimento de Gestores Escolares do Estado de Minas Gerais, bem como demais ações formativas da SEE/MG, voltadas para a gestão escolar (Minas Gerais, 2022, p. 13-14).

Gestão pedagógica:

VII - responsabilizar pela gestão pedagógica da escola nos seguintes aspectos:

a. Garantir o cumprimento do calendário escolar estabelecido conforme as diretrizes da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais;

b. zelar para que a escola ofereça serviços educacionais de qualidade;

c. assumir pleno compromisso na execução do seu Plano de Gestão conjuntamente com o Projeto Político Pedagógico e Regimento Escolar da unidade escolar, em prol da melhoria dos indicadores educacionais;

d. garantir o desenvolvimento da avaliação pedagógica, a participação dos estudantes e tornar pública a evolução dos indicadores da unidade para toda a comunidade escolar;

e. acompanhar o desenvolvimento acadêmico dos estudantes e adotar medidas para elevar os níveis de proficiência e realizar as intervenções pedagógicas identificadas a partir das avaliações pedagógicas internas e externas;

- f. promover a participação nas avaliações externas com vistas a garantir a presença de, no mínimo, 80% (oitenta por cento) dos estudantes;
- g. incentivar a frequência e a permanência dos estudantes na unidade escolar, monitorar as ausências, assegurar a Busca Ativa, implementando ações imediatas para a normalização da frequência escolar, em conformidade com a legislação vigente;
- h. assegurar o lançamento tempestivo e atualizado de todos os dados da unidade escolar no Sistema Mineiro de Administração Escolar (SIMADE) e Diário Escolar Digital (DED), zelando pela fidedignidade das informações, conforme normativas da SEE/MG, bem como adotar medidas para garantir o lançamento dos dados nos sistemas por parte dos demais servidores da escola, conforme calendário escolar;
- i. providenciar a fusão de turmas quando o número de matrículas for insuficiente para mantê-las, comunicando o fato à SRE para a regularização dos sistemas Plano de Atendimento e Quadro de Pessoal;
- j. garantir o lançamento tempestivo e se responsabilizar pela fidedignidade das informações no Censo Escolar.
- k. garantir a execução das campanhas promovidas pela SEE/MG, observando diretrizes e prazos estabelecidos;
- l. garantir o preenchimento fidedigno do Quadro de Horários;
- m. garantir a legalidade, a autenticidade e a regularidade do funcionamento da escola e da vida escolar dos estudantes (Minas Gerais, 2022, p. 13-14).

Com foco na gestão pedagógica, cabe ao gestor escolar visando a melhoria do ensino e da aprendizagem dos estudantes, zelar para que a escola ofereça serviços educacionais de qualidade, assumir pleno compromisso na execução do plano de ação da unidade escolar em prol da melhoria dos indicadores educacionais como o IDEB, apoiar o desenvolvimento da avaliação pedagógica e tornar pública a evolução dos indicadores da unidade para toda a comunidade escolar, acompanhar o desenvolvimento acadêmico dos estudantes e adotar medidas junto aos demais profissionais para elevar os níveis de proficiência dos discentes e sanar as dificuldades apontadas nas avaliações internas e externas, incentivar a frequência e a permanência dos estudantes na unidade escolar monitorando as ausências e implementando ações imediatas para a normalização da frequência escolar destes, lançar, tempestivamente, os dados da unidade escolar, como quantitativo de estudantes, no Sistema Mineiro de Administração Escolar (SIMADE), zelando pela fidedignidade das informações, adotar medidas para garantir o lançamento dos dados nos sistemas por parte dos demais servidores da escola como frequência dos estudantes e suas notas, garantir a legalidade, autenticidade e a regularidade do funcionamento da escola e da vida escolar dos estudantes, atuar na promoção da participação nas avaliações externas como o Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) com vistas a garantir a presença de, no mínimo, 80% (oitenta por cento) dos estudantes.

Enfim, através do desenvolvimento de competências relacionadas à gestão pedagógica espera-se que o gestor escolar contribua de forma positiva para que as intervenções realizadas resultem na melhoria do ensino e aprendizagem contribuindo com resultados nos índices de aprendizagem dos estudantes.

Gestão de pessoas:

VIII. responsabilizar pela gestão de pessoas nos seguintes aspectos:

- a. agir, de forma exemplar, no respeito às normas e às pessoas e estimular a boa convivência e harmonia entre todos no âmbito da unidade escolar;
- b. estimular e promover o desenvolvimento profissional dos professores e demais servidores em sua formação e qualificação, possibilitando, sempre que possível, a efetiva participação nos processos de formação continuada e de qualificação, observando a legislação vigente;
- c. fomentar na unidade escolar, em articulação com a equipe de Especialistas em Educação Básica - EEB, o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem solidária, mediante identificação das deficiências profissionais e se valendo da contribuição dos talentos internos para organização e realização de capacitações/treinamentos dos demais servidores;
- d. organizar o quadro de pessoal e controlar a frequência dos servidores;
- e. manter atualizados os registros da vida funcional do servidor em meios físicos e nos sistemas da SEE/MG;
- f. responsabilizar pela Avaliação de Desempenho da equipe da escola, condizente com a atuação de cada servidor, respeitando os prazos e as orientações institucionais (Minas Gerais, 2022, p. 13-14).

Ao se responsabilizar pelo gerenciamento de pessoas no ambiente escolar, que é também o local de trabalho de profissionais como professores, auxiliares, secretários e supervisores, é essencial estimular o desenvolvimento profissional dos professores e demais servidores em sua formação e qualificação, possibilitando, sempre que possível, a participação dos mesmos nos processos de formação continuada e qualificação através da oferta de cursos, organizar o quadro de pessoal e controlar a frequência dos servidores garantirá fidedignidade ao processo funcional de todos, manter atualizados os registros da vida funcional do servidor em meios físicos e nos sistemas disponibilizados pela instituição e conduzir a Avaliação de Desempenho (AD) da equipe da escola são ações que estarão garantindo que todos estes colaboradores/profissionais tenham que precisam para realizar suas atividades de forma satisfatória e que positivamente impactam para a melhoria da qualidade do ensino da instituição e conseqüentemente dos estudantes.

Uma gestão de pessoas eficiente no ambiente escolar proporciona ao gestor e sua equipe acolher e nortear as peculiaridades de cada um ao mesmo tempo que os aproxima dos compromissos coletivos.

Gestão administrativa e financeira:

- IX. responsabilizar pela gestão administrativa e financeira nos seguintes aspectos:
- a. prestar contas das ações realizadas durante o período em que exercer a direção da escola e a presidência da Caixa Escolar, observando as legislações e normas que regulamentam a execução administrativa e financeira da escola;
 - b. assegurar a regularidade do funcionamento da Caixa Escolar, responsabilizando-me por todos os atos praticados na gestão da escola;
 - c. manter regular a situação fiscal da Caixa Escolar nas receitas federal, estadual e municipal;
 - d. fornecer, com fidedignidade, os dados solicitados pela SEE/MG, em meios físicos e nos sistemas, observando os prazos estabelecidos;
 - e. realizar o preenchimento das informações obrigatórias das fichas cadastrais de todos os estudantes da unidade escolar no SIMADE, atualizando constantemente o endereço residencial e a necessidade de provimento de transporte escolar para cada estudante, sinalizando o modal utilizado;
 - f. assegurar o consumo eficiente dos recursos de energia elétrica, água, telefonia e demais insumos utilizados na unidade escolar;
 - g. garantir a boa gestão da alimentação escolar, no que diz respeito à aquisição, à conservação de gêneros alimentícios e à aplicação das orientações da SEE/MG, com vistas à qualidade da alimentação oferecida aos estudantes;
 - h. zelar pela manutenção dos bens patrimoniais, do prédio e mobiliário escolar, prezando pela conservação e recuperação;
 - i. comunicar tempestivamente à Superintendência Regional de Ensino (SRE) a necessidade de intervenção na rede física da escola e realizar, quando autorizado pela SRE, serviços de manutenção da infraestrutura, para garantir boas condições dos espaços escolares;
 - j. manter e preservar o patrimônio arquivístico, conforme legislação vigente, e elaborar o inventário do arquivo da escola, anualmente, conforme diretrizes e orientações do Setor de Arquivo da SEE/MG;
 - k. realizar, anualmente, em duas etapas, conforme orientações da SEE/MG, o inventário dos bens móveis constantes nas dependências da escola e, em caso de divergência, adotar as medidas cabíveis;
 - l. realizar a entrega das prestações de contas dos termos de compromissos firmados com a caixa escolar, para transferência de recursos financeiros e eventuais diligências, dentro do prazo estabelecido no instrumento jurídico ou determinado pela SRE (Minas Gerais, p. 13-14).

Assim sendo, as necessidades dos estudantes e profissionais da escola, visando a melhoria de todo o processo de ensino e aprendizagem, passa pelo gerenciamento de recursos físicos e financeiros, bens materiais, patrimônio, estrutura e recursos disponibilizados para que a prática pedagógica atinja os resultados esperados. Dessa forma cabe ao gestor escolar atuar como proatividade prestando contas das ações realizadas durante o período em que exercer a direção da escola e a presidência da Caixa Escolar, observando as legislações e normas que regulamentam a execução administrativa e financeira da escola.

Uma das ações importantes neste processo é a realização do preenchimento das informações obrigatórias das fichas cadastrais de todos os estudantes da unidade escolar no SIMADE; a revisão constante do endereço residencial e a necessidade de provimento de transporte escolar para cada estudante; o acompanhamento constantemente do consumo eficiente dos recursos de energia elétrica, água, telefonia e demais insumos utilizados na unidade escolar; a garantia de uma boa gestão da alimentação escolar, no que diz respeito à

aquisição, à conservação de gêneros alimentícios; comunicação ao órgão competente e superior da necessidade de intervenção na rede física da escola e a realização quando autorizado dos serviços de manutenção da infraestrutura, para garantir boas condições dos espaços escolares, zelando pela manutenção dos bens patrimoniais, do prédio e mobiliário escolar, prezando sempre pela sua preservação e recuperação. Ainda, assegurar pela regularidade do funcionamento da Caixa Escolar, responsabilizando-me por todos os atos praticados na gestão financeira da escola, mantendo regular a situação fiscal da Caixa Escolar nas receitas federal, estadual e municipal, fornecendo, com fidedignidade, os dados solicitados pela Secretaria e demais órgãos fiscalizados, em meios físicos e nos sistemas, observando os prazos estabelecidos.

É essencial que a gestão administrativa e financeira da escola tenha foco na melhoria de todos os aspectos que envolvem a melhoria da aprendizagem dos estudantes estando ainda alinhada aos objetivos da instituição.

Outrossim, no cotidiano escolar, o desdobramento de todas essas ações e atribuições nas dimensões da gestão escolar como as elencadas no termo de compromisso do diretor das escolas estaduais de Minas Gerais requer equilíbrio do profissional que a executa na pessoa do diretor sendo que nenhuma delas deve ficar desprestigiada durante a condução do trabalho. Deve-se reconhecer que a conciliação entre as esferas do trabalho administrativo, pedagógico e de pessoal é essencial para o fazer gestão visando a necessária articulação onde se deseja atingir o objetivo da melhoria da qualidade do processo educacional.

Segundo Lück (2009) a dimensão administrativa deve ser condição para uma gestão pedagógica eficaz. Nesse sentido, a gestão dos recursos financeiros, materiais, documentos, a manutenção do prédio escolar e equipamentos devem ser realizadas com eficiência e tratadas com zelo pois sustentam parte do processo pedagógico que influenciará na qualidade do processo ensino aprendizagem dos estudantes atendidos nas escolas.

Além disso, a atuação dos diretores escolares na dimensão da gestão de pessoas deve se pautar na regularidade dos atos, no sincronismo, respeito e diálogo já que o diretor escolar tem papel crucial de auxiliar cada servidor a alcançar seu potencial na função que desempenha. Neste processo é importante ainda atentar para a obediência às normas, priorizar o desenvolvimento profissional da equipe mantendo inclusive o quadro de pessoal atualizado e ativo para que os resultados educacionais sejam os melhores. O foco do trabalho do diretor escolar deve ser sempre a aprendizagem e a formação integral dos estudantes enquanto cidadãos capazes de contribuir de forma positiva para sua comunidade.

Cabe ressaltar que de todas as dimensões da gestão escolar a pedagógica deve ser a central, e assim espera-se que as dimensões da gestão dos aspectos administrativos/financeiros e da gestão de pessoal possam contribuir ativamente e significativamente estimulando de maneira positiva a aprendizagem e conseqüentemente gerando a melhoria da qualidade da educação. Espera-se que, assumindo as responsabilidades previstas na Resolução SEE/MG nº 4.782/2022 os diretores escolares sejam capazes de administrar, organizar o cotidiano escolar e mobilizar sua equipe de pessoal para atender às demandas educacionais proporcionando atendimento pleno aos estudantes.

Para tanto, Lück (2009) corrobora que ao diretor compete zelar pela escola como um todo, tendo como foco de sua atuação em todas as ações e em todos os momentos a aprendizagem e formação dos alunos. A autora ressalta ainda que através do desenvolvimento de saberes e da aprendizagem dos estudantes é imprescindível que se respeite a limitação e o tempo de cada estudante no processo.

Dessa forma é possível afirmar que compete ao diretor escolar a desafiadora missão de equilibrar as funções na gestão da escola tendo competência técnica, essencialmente as elencadas no termo de compromisso (Minas Gerais, 2022, anexo II, p. 13) para gerir a equipe e as dimensões da instituição com foco no resultado pedagógico e na qualidade do ensino. A finalidade primordial no processo de uma gestão escolar segundo Lück (2009, p. 25) “é a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos”.

2.6 Reflexões sobre a formação do diretor escolar e acesso ao cargo

A formação de profissionais para exercer a atribuição ou função de diretor/gestor escolar está prevista em lei, na LDB.

Art. 64. A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional (Brasil, 1996, art. 64).

Com relação à formação do diretor escolar, a LDB nº 9.394/96, no artigo 64, dispõe que deve ser em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, dando a

prerrogativa da instituição definir entre estes. Sendo assim tanto profissionais formados em pedagogia ou outra licenciatura estão aptos perante a LDB a exercer a função de diretor escolar ou pleitear este cargo por assim serem considerados profissionais do magistério devido à formação pedagógica. Outras especializações para a função de diretor escolar poderão ser exigidas conforme legislação própria do sistema de ensino.

A Resolução CNE/CP nº 1/2006 das Diretrizes Curriculares do Curso de Pedagogia define que os profissionais formados em tais cursos estarão também aptos ao exercício de funções de gestão. Ou seja, na prática os egressos estão habilitados a exercer cargos de gestão como direção ou coordenação escolar.

O movimento pelo aumento da competência da escola exige maior competência de sua gestão, em vista do que, a formação de gestores escolares passa a ser uma necessidade e um desafio para os sistemas de ensino (Lück, 2009, p. 19).

Quanto à formação acadêmica dos profissionais que exercem a função de diretor de escola observa-se, pelas bibliografias, que em geral os mesmos cursaram licenciatura ou pedagogia e são profissionais do magistério atuando como professores, supervisores, orientadores ou coordenadores pedagógicos. Os sistemas de ensino enfrentam novos desafios e nesse processo estão sujeitos as escolas e seus gestores. Dessa forma é desafiador também aos sistemas a formação desses diretores através da promoção de ações de capacitação contínua e permanente e da organização de seminários que promovam o aprendizado através da troca de experiências. Assim, Lück (2009, p. 19) reforça que “não se pode deixar de considerar como fundamental para a formação de gestores, um processo de formação continuada, em serviço, além de programas específicos e concentrados”.

Em 2023, a rede estadual de ensino de Minas Gerais contou com alguns novos diretores nas escolas estaduais em função do processo de escolha que aconteceu no final de 2022, em todo estado e assim através de eleições definiu-se o novo quadro de profissionais que estão atualmente à frente da gestão das unidades de ensino. Nas Escolas Estaduais de Minas Gerais, a posição ocupada pelo(a) Diretor(a) acontece através de escolha eletiva, além de seleção técnica, sendo atualmente regulamentada pelas resoluções SEE nº 4782 e nº 4783 de 04 de novembro de 2022 e realizada com a participação de todos os segmentos da comunidade escolar.

Para tanto, a Resolução SEE/MG nº 4783/2022 prevê, entre as competências necessárias ao Diretor de Escola Estadual que o mesmo deverá:

VI - participar de maneira integral e com aproveitamento satisfatório do Programa de Desenvolvimento de Gestores Escolares do Estado de Minas Gerais, bem como demais ações formativas da SEE/MG, voltadas para a gestão escolar (Minas Gerais, 2022, p. 13).

Nesses termos, a capacitação para os gestores que desempenham esse papel dentro das escolas torna-se essencial. Isso ocorre devido a pesquisas recentes que indicam que, em decorrência das alterações frequentes na legislação educacional, os diretores escolares passaram a lidar com um novo perfil de aluno. Além disso, foi necessário aprender a se comunicar com interlocutores não familiares, gerir recursos financeiros, zelar pela qualidade dos profissionais e construir projetos voltados para a aprendizagem e para a melhoria da qualidade do ensino dos estudantes.

De acordo com o plano de curso do Programa de Desenvolvimento de Gestores Escolares da SEE/MG (PDGE/SEE-MG 2023/2024) (PDGE, 2023) - o programa de formação previsto na Resolução em vigor tem como objetivo capacitar diretores de escolas estaduais, promovendo uma abordagem inovadora e estratégica no setor público. A meta é desenvolver habilidades que permitam a esses diretores articular ações e colaborar em rede para alcançar resultados efetivos na esfera pública. Reconhece-se que os diretores desempenham um papel crucial na transformação organizacional e na melhoria da qualidade dos serviços públicos na Educação. Assim, a oferta de formação de alto nível, alinhando estratégias técnicas com perfil comportamental, visa potencializar as competências de liderança e gestão desses profissionais, capacitando-os para enfrentar os desafios do setor público.

A proposta da SEE/MG, desenvolvida em parceria com a Fundação João Pinheiro (FJP), é que a formação através do PDGE (Minas Gerais, 2023) aconteça desde o primeiro ano de mandato dos diretores das escolas estaduais, iniciado em 2023, apoiando-os nos processos da gestão 2023/2026. Por meio deste programa, pretende-se preencher as lacunas de competências dos gestores escolares eleitos, reconhecendo que a prática da gestão nem sempre é dominada por eles. A iniciativa da Escola de Governo da FJP é capacitar esses gestores para enfrentar os desafios de suas funções, contribuindo assim para uma execução mais eficiente, eficaz e democrática das políticas públicas educacionais no sistema estadual de ensino.

Assim, o PDGE (Minas Gerais, 2023) da SEE/MG foi pensado para subsidiar e apoiar os gestores escolares por meio de uma proposta de atuação inovadora e estratégica para o desenvolvimento de uma gestão democrática nas dimensões pedagógica, administrativa-

financeira e gestão de pessoal. Além disso, esses servidores serão capacitados para monitorar os processos escolares, garantindo o alcance de resultados efetivos que devem ocorrer nas escolas sob sua responsabilidade.

A formação intitulada PDGE/SEE/MG, desenvolvida no formato EAD – educação à distância - pela plataforma da Fundação João Pinheiro através de 05 módulos com temas relacionados à gestão escolar contendo mesas temáticas, etapa vivencial, inventário de autoconhecimento e devolutiva coletiva e mochila de ferramentas e contará com facilitadores e tutores experientes em gestão pública. De acordo com o Memorando-Circular nº 11/2023/SEE/DDGE, cada participante, ou seja, o diretor escolar da rede, no ato da inscrição e matrícula no curso, assina um termo de compromisso, responsabilizando-se em relação à participação, frequência e realização das atividades, e também com os direitos de disponibilização do conteúdo. O participante que atingir o mínimo de 60% (sessenta por cento) nas avaliações e tiver frequência de 75% (setenta e cinco por cento) da carga horária do curso terá direito de receber o certificado correspondente. As atividades de formação do curso PDGE/SEE/MG (Minas Gerais, 2023) estarão presentes através de diferentes estratégias de interação ao longo de 11 meses totalizando uma carga horária de 114 horas organizadas em:

1. Módulos - totalizando 60 horas de estudo e com as seguintes temáticas: Gestão Pública; Liderança e Gestão de Pessoas; Monitoramento e Avaliação dos Processos Escolares; Política Pedagógica e Gestão Administrativa e Financeira.

2. Mesas temáticas - são 10 horas de estudo e constituem-se de palestras voltadas à discussão de grandes temas da gestão escolar. Esses momentos serão online e relacionados com cada um dos blocos temáticos dos módulos considerando ainda os desafios da Gestão Escolar para uma educação de qualidade para todos.

3. Etapa vivencial - contempla 21 horas de formação com foco no desenvolvimento comportamental sendo orientados a refletir e avaliar sobre quais competências precisam atuar de forma mais destacada em busca da criação de soluções para os desafios identificados.

4. Mochila de ferramentas - conta com uma formação de 18 horas e tem como propósito apoiar a gestão escolar diante de desafios críticos com atividades que estimulem a reflexão e implementação de ações para este quadro.

5. Inventário de autoconhecimento - com duração de 5 horas esta etapa inclui a devolutiva coletiva final e visa estimular o autoconhecimento dos participantes a partir da investigação de aspectos estáveis e consistentes da personalidade de cada gestor com o intuito

de ajudar os participantes a identificar a melhor forma de utilizar seus potenciais individuais no processo da gestão e liderança.

Considerando a dinâmica da importância do trabalho, atuação e liderança do diretor escolar, o curso de formação PDGE/SEE (Minas Gerais, 2023) tem papel crucial para subsidiar e apoiar no desenvolvimento da gestão democrática na instituição, em suas múltiplas dimensões: pedagógica, gestão de pessoas, administrativa-financeira, bem como capacitar para o monitoramento e execução dos processos escolares.

Os grandes temas da gestão escolar, divididos em módulos na formação do PDGE (Minas Gerais, 2023) buscam estratégias que visem o aprimoramento dos planos de trabalho e soluções para os desafios da gestão no âmbito escolar. Nesse sentido, a formação do diretor escolar na SEE/MG, além de apoiar o aprimoramento do papel do diretor como liderança, oferece alternativas para refletir sobre os desafios da gestão e agir através da revisão do seu plano de gestão, buscando atuar de maneira mais assertiva com alternativas diferenciadas com foco no cotidiano da escola e na busca de uma educação escolar com qualidade.

Considerando a dinâmica da importância do trabalho, atuação e liderança do diretor escolar, o curso de formação PDGE/SEE/MG (Minas Gerais, 2023) tem papel crucial para subsidiar e apoiar no desenvolvimento da gestão democrática na instituição, em suas múltiplas dimensões: pedagógica, gestão de pessoas, administrativa-financeira, bem como capacitar para o monitoramento e execução dos processos escolares.

Sob a ótica de uma gestão escolar participativa, antes de tudo, a CF de 1988, assegura em seu artigo 206, na seção que pactua a educação como direito de todos, inciso VI “a gestão democrática do ensino público, garantindo a participação da comunidade escolar no dia a dia das escolas públicas brasileiras” (Brasil, 2016, p. 56).

Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola; II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber; III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino; IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais; V - valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas; *Inciso com redação dada pela Emenda Constitucional nº 53, de 2006. VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei; VII - garantia de padrão de qualidade. VIII - piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos da lei federal. *Inciso acrescido pela Emenda Constitucional nº 53, de 2006 (Brasil, 2016, p. 56).

Por conseguinte, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nº 9.394/96,

dispõe no artigo 14:

Os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (Brasil, 1996, p. 6).

No contexto do processo de acesso ao cargo de diretor escolar, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº. 9.394/96, reafirma os princípios da Constituição Federal de 1988, que introduziu mudanças significativas nas redes públicas de ensino, especialmente no que se refere à implementação da gestão democrática. A legislação garante a participação dos profissionais da educação na elaboração do PPP da escola, por meio de processos colaborativos com a comunidade local e escolar, bem como em conselhos escolares em determinadas circunstâncias.

Apesar da existência de legislações específicas que contribuem para a gestão democrática, segundo De Lima Verçosa, Santos e De Castro Araújo (2020, p. 5) “no Brasil, não há uma única forma de escolha de diretores escolares, nem mesmo linearidade na diversidade de formas existentes em cada estado ou município”

Segundo o MEC (Brasil, 2004) dentro do sistema educacional brasileiro ainda existem diversas formas e propostas de acesso ao cargo de gestor das escolas públicas. A seleção para o cargo de diretor envolve múltiplas formas de contratos, inclusive, as práticas de indicação política. Entre as formas de contratos ou indicação destacam-se:

[...] i) diretor indicado pelos poderes públicos (estados e municípios); ii) diretor de carreira; iii) diretor aprovado em concurso público; iv) diretor indicado por listas tríplices ou sêxtuplas ou processos mistos; e vi) eleição direta para diretor (Brasil, 2004, p. 34).

Considerando a escolha para o provimento do cargo de diretor de escola, segundo Paro (2011, p. 37), existem três modalidades que são: “1. Nomeação pura e simples pelo poder executivo, 2. Concurso público, 3. Eleição pela comunidade escolar”.

Com os dados recebidos pelos sistemas de ensino permitiram identificar quatro formas de provimento ao cargo de diretor escolar:

O provimento por *indicação*, em que é livre a nomeação por autoridade do Estado, inclusive quando o nome do indicado é o resultado de pressões político-partidárias. O *concurso* engloba os procedimentos que aplicam o concurso público de provas e títulos para escolha e nomeação dos primeiros colocados. Provimento por *eleição* é aquele em que o nome do escolhido para ocupar o cargo de diretor de escola é resultado de processo em que a manifestação da vontade dos segmentos da comunidade escolar é manifestada pelo voto. *Seleção e eleição* são os processos que adotam eleição de candidatos previamente selecionados em provas escritas (Mendonça, 2001, p. 89).

De acordo com Lück (2009, p. 76), na década de 1980, teve início o acesso ao cargo de diretor através de eleições, “por iniciativa dos primeiros governos estaduais eleitos após o fim do governo regime militar, como parte de redemocratização do país”. Ainda segundo a autora esse processo foi responsável pelo início da democratização da escola.

Além disso, conforme destacado por Mendonça (2001) os métodos de seleção para o cargo de diretor escolar refletem as abordagens de gestão democráticas adotadas pelos sistemas de ensino.

Segundo o MEC (Brasil, 2004, p. 35) “a complexidade do processo de gestão implica considerar algumas exigências para a escolha do diretor: a efetiva participação das comunidades local e escolar, a proposta pedagógica para a gestão e a liderança dos postulantes ao cargo”.

Para o acesso ao cargo de diretor de escola na Rede Estadual de Minas Gerais, o processo compõe-se de seleção técnica e democrática, composto pelos processos de certificação ocupacional e escolha pela comunidade escolar, sendo considerado nesses aspectos como uma organização mista, pois nele tem-se a presença da seleção através do perfil técnico e do perfil político.

Uma vez que, a Resolução SEE/MG nº 4.782/2022 da Secretaria de Estado de Educação é a legislação mais recente do Estado de Minas Gerais, esta estabeleceu as últimas normas do processo de escolha de servidor para o cargo de provimento em comissão de Diretor e para função gratificada de Vice-diretor de Escola da Rede Estadual e definiu ainda os certames para o acesso aos referidos cargos.

De acordo com o art. 8º do Decreto Estadual, nº 44.871/2008, (Minas Gerais, 2008):

Art. 8º O processo de Certificação Ocupacional constará de exames de certificação elaborados pela Entidade Certificadora, compreendendo testes desenvolvidos em conformidade com as especificações dos conteúdos e práticas necessários ao exercício da ocupação, cuja estrutura, composição e quantidade variarão em função da natureza das atividades.

Parágrafo único. Os testes aplicados aos candidatos avaliarão suas capacidades, seu potencial de desempenho, e abrangerão conhecimentos específicos e habilidades de

suas aplicações práticas em situações concretas, e o perfil comportamental necessário ao exercício da função.

Considerando a existência da certificação ocupacional para o cargo de diretor escolar na SEE/MG, esta tem o objetivo de avaliar os conhecimentos pedagógicos e técnicos e apresenta as competências necessárias ao satisfatório desempenho do cargo de provimento em comissão de Diretor de Escola Estadual. Essa avaliação, por meio de prova objetiva, é pré-requisito para participação de candidatos em futuros processos de escolha ou substituição do titular previstos em resoluções específicas conforme previsto no Decreto Estadual nº 44.871/2008 (Minas Gerais, 2008). As normas relativas ao processo de certificação ocupacional do cargo de diretor escolar da SEE/MG são regidas por resolução e editais próprios, bem como a sua validade.

Nesse sentido, para participar do processo de certificação do ano de 2022, o candidato atendeu, às exigências como a prevista na Resolução SEE nº 4.782/2022 (Minas Gerais, 2022) devendo comprovar: ser Professor da Educação Básica (PEB) ou Especialista em Educação Básica (EEB), ativo, na rede estadual de ensino de Minas Gerais e possuir ao menos licenciatura plena em Pedagogia; licenciatura plena ou bacharelado/tecnólogo acrescido de Formação Pedagógica de Docentes.

Por conseguinte, após a certificação ocupacional, conforme dispõe o Decreto Estadual 44.871/2008 (Minas Gerais, 2008), e publicação do resultado de aprovação no Diário Oficial de Minas Gerais o servidor com vínculo na rede estadual de ensino poderá, conforme dispõe resolução própria, participar da próxima etapa seletiva de escolha ao provimento do cargo de diretor escolar que se dará através de votação da comunidade escolar comprovando ainda os seguintes requisitos previstos no Art. 8º da Resolução SEE nº 4.782/2022:

[...] II - estar em exercício no cargo de PEB ou EEB, na escola para a qual pretende candidatar-se e comprovar tempo de exercício por, no mínimo, 2 (dois) anos, ininterruptos ou não, computados nos últimos 5 (cinco) anos anteriores à data da inscrição;

[...]

IV - no caso de candidato ao cargo de provimento em comissão de diretor, possuir Certificação Ocupacional de Diretor de Escola Estadual vigente na data de inscrição;

V – estar em situação regular junto à Receita Federal do Brasil;

VI – estar apto a exercer plenamente a presidência da Caixa Escolar, em especial, a movimentação financeira e bancária;

VII – estar em dia com as obrigações eleitorais;

VIII – não estar, nos 5 (cinco) anos anteriores à data da escolha para o cargo ou a função, sofrendo efeitos de sentença penal condenatória;

IX – não ter sido penalizado em processo administrativo disciplinar em órgão integrante da Administração Pública direta ou indireta, nos 5 (cinco) anos anteriores à data da escolha para o cargo ou a função, observado, no que couber, o disposto no artigo 29 da Lei nº 21.710, de 30 de junho de 2015;

X – não possuir, comprovadamente, pendências financeiras e de prestação de contas ainda não sanadas no exercício de mandatos anteriores ou na atual gestão da Caixa Escolar, nos termos do art. 21 do Decreto nº 45.085, de 08 de abril de 2009.

§2º - A chapa deverá apresentar, no ato de inscrição, um Plano de Gestão que contemple as dimensões pedagógica, de pessoas, administrativa e financeira, na perspectiva democrática, participativa e transparente, voltada para a melhoria dos resultados de aprendizagem dos estudantes da respectiva unidade escolar, observada a legislação vigente (Minas Gerais, 2022, art. 8º).

Consignadas na Constituição Federal (Brasil, 1988) e na LDB/96 (Brasil, 1996) determina-se que um dos princípios que deve reger o ensino público no país, dentro dos pressupostos éticos e legais, é o da gestão democrática, garantindo a qualidade em todos os níveis, tornando possível, assim, formar pessoas críticas e participativas.

Da mesma forma, a eleição direta do diretor escolar incluindo a participação da comunidade envolvida está diretamente ligada ao processo de democratização da educação e da escola pública e ao mecanismo de seleção dos gestores assegurando nesse viés a participação das famílias no processo de educação de seus filhos, de acordo com Parente e Lück (1999).

Não queremos, todavia, imputar à eleição, por si só, a garantia da democratização da gestão, mas referendar essa tese enquanto instrumento para o exercício democrático. A nosso ver, é fundamental ampliarmos os horizontes da democratização da gestão, enfatizando, conjuntamente, a forma de escolha e o exercício da função, de modo a não incorrerem nos riscos de uma pretensa neutralidade frente às modalidades de escolha - normalmente autocráticas. Assim, a forma de provimento no cargo pode não definir o tipo de gestão, mas, certamente, interfere no curso desta. Nesse contexto, visualizar a eleição como ação terminal é incorrer no equívoco de se negar o caráter histórico do processo, pois a eleição deve ser vislumbrada como um instrumento a ser associado a outros na luta pela democratização possível das relações escolares (Dourado, 2008, p. 85).

Nessa perspectiva, ao processo de escolha de provimento ao cargo de diretor de escola da rede estadual de ensino de Minas Gerais é dado o direito de voto à comunidade escolar através de seus membros, sendo estudantes, pais e ou responsáveis de estudantes e profissionais. Por meio desse processo de eleição garante-se a democratização na escolha de diretores e vice-diretores escolares, referendando assim o direito à participação da comunidade escolar.

Segundo Dourado (2008), a gestão democrática precisa ser capaz de promover a descentralização do poder, fazendo com que haja um comprometimento de toda comunidade, em todas as questões que dizem respeito à escola, trabalhando sempre para a qualidade do ensino-aprendizagem.

O modelo de gestão adotado pela SEE/MG desde o ano de 2007 é caracterizado por uma abordagem que une a avaliação por competência técnica, por meio da certificação ocupacional,

e a seleção democrática, por meio do voto da comunidade escolar. Este modelo busca, a princípio, fomentar oportunidades de participação do processo democrático para os servidores, promover a transparência na gestão e estimular ainda a participação ativa dos diversos atores envolvidos da comunidade escolar. O objetivo principal desse modelo é aprimorar tanto os processos de ensino quanto de aprendizagem, demonstrando um compromisso com a qualidade educacional com foco nos resultados.

De acordo com Lück (2009, p. 13) “não é a eleição em si que democratiza, mas sim o que ela representa”. Dessa forma, a eleição de diretor escolar realizada atualmente em todas as Escolas Estaduais de Minas Gerais representa um dos momentos de democratização através do processo de escolha do gestor sendo um ato participativo de pais, estudantes e servidores. “Ao se promover a eleição de dirigentes, estar-se-ia delineando uma proposta de escola, de estilo de gestão e firmando compromissos coletivos para levá-los a efeito” (Lück, 2009, p. 13).

Depreende-se que o processo de escolha de diretores escolares no Brasil, conforme prevê a LDB (Brasil, 1996) preconiza que o acesso ao cargo deve ser realizado primando pela democracia desde que devidamente habilitados com formação pedagógica o que nos evidencia a necessidade da capacidade técnica para desenvolver com competência esta atribuição. Neste ínterim, ressalta-se que a gestão das escolas públicas é desafiadora, pois ocorre em um ambiente em constante transformação de pessoas e de políticas públicas sendo o diretor de escola o principal profissional de articulação responsável pelos resultados pedagógicos, financeiros e administrativos da instituição tendo ainda que primar pelo bom clima organizacional.

Nesse sentido, considera-se que a formação em serviço, oportunizada pela SEE/MG, deve trazer a possibilidade da continuidade no exercício profissional com o desenvolvimento necessário de competências e habilidades que se espera do diretor uma vez que o objetivo principal de uma instituição escolar deve ser o de promover a aprendizagem dos alunos, mediante processos educacionais de qualidade. Ademais, embora, a atribuição do diretor escolar ainda não seja atrativa para tantos profissionais diante dos desafios percebidos, espera-se que as formações em serviço sejam capazes de despertar a necessidade do fortalecimento de ações para a oportunização do aperfeiçoamento na gestão escolar.

2.7 Autoconhecimento e suas implicações na Liderança Escolar

As ações desempenhadas pelo gestor escolar têm nos mostrado, ao longo dos anos, que o seu trabalho exige do profissional o desenvolvimento de múltiplas habilidades entre elas administrativa, pedagógica, interpessoal, articuladora, reflexiva, motivadora e influenciadora para obter os resultados desejados no processo de aprendizagem do estudante e na qualidade da instituição de ensino que o mesmo dirige.

“Liderança é o processo de exercer influência sobre pessoas ou grupos nos esforços para realização de objetivos em uma determinada situação” (Chiavenato, 2004, p. 123). Para Chiavenato a liderança além de poder ser uma característica inata pode também ser desenvolvida por meio do aprendizado e da prática de habilidades de gestão e comunicação tão necessários no processo de administração.

Em Lück, Freitas, Girling e Keith (2006, p. 33), liderança é descrita como sendo:

[...] um conjunto de fatores associados, como, por exemplo, a dedicação, a visão, os valores, o entusiasmo, a competência e a integridade expressos por uma pessoa que inspira os outros a trabalharem conjuntamente para atingirem objetivos e metas coletivos e se traduz na capacidade de influenciar positivamente os grupos e inspirá-los a se unirem em ações comuns coordenadas.

Na liderança de uma organização a motivação e o exemplo devem servir como inspiração para que os membros da equipe trabalhem em conjunto para atingirem o mesmo objetivo proposto mantendo ainda um bom clima organizacional. Chiavenato (2004, p. 122) define liderança como sendo um “processo que influencia e induz o que uma pessoa exerce sobre outras conforme a necessidade e situação, que as levam a realizar um ou mais objetivos”.

Por sua vez, a liderança envolve habilidades como comunicação eficaz, capacidade de tomada de decisão, empatia, resolução de conflitos, visão estratégica e capacidade de motivar e desenvolver os membros da equipe. Ela é uma força poderosa na dinâmica das organizações, podendo ser um fator-chave para o sucesso e o crescimento sustentável das empresas, instituições e grupos. Dessa forma, para Bergamini, (1994, p. 113) “a possibilidade de interferir na cultura da organização confere ao líder qualidades carismáticas que o torna mestre da mudança, inspirando as pessoas a correrem riscos pelo fato de possuírem acentuado senso de oportunidade estratégica”.

Segundo Lück (2014, p. 71), o líder tem ainda em suas características o gosto por trabalhar com pessoas através do desenvolvimento humano aproveitando o processo para promoção da aprendizagem e construção do conhecimento através da participação dos

envolvidos no processo e na execução das ações.

Em relação à liderança, Chiavenato (2004) enfatiza a importância do líder no contexto organizacional e defende que esta é uma habilidade essencial para o sucesso das empresas e instituições e para a obtenção de resultados eficazes. Ainda segundo o autor, o sucesso de uma empresa está cada vez menos vinculado a um líder genial no topo e cada vez mais atrelado a uma equipe motivada na base.

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar (Chiavenato, 2004, p. 122).

“A liderança permeia todas as atividades gerenciais e não é uma atividade isolada” (Maximiano, 1995, p. 33). Dessa forma o autor ressalta que a liderança é uma qualidade essencial que permeia todas as atividades gerenciais e não pode ser considerada como uma atividade isolada ou separada das demais funções de gestão.

Nessa premissa, cabe ressaltar que no papel do líder cabe ainda a condução das ações que serão executadas pelos demais servidores ou colaboradores da equipe. Ele exerce o papel de guia das tarefas que são realizadas pela equipe cabendo ainda incentivar as pessoas a obter o resultado esperado da empresa ou organização. Ao líder nesse processo é necessário ainda conhecer as habilidades de cada liderado, as ferramentas de gestão de pessoal e identificar as maneiras eficazes de atribuir a cada um metas e tarefas que possam desempenhar com destreza dentro da organização garantido o sucesso da ação. Para Chiavenato (2004, p. 100), a “liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meio de processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos”.

Para Lacombe e Heilborn (2008), o processo de liderança envolve a orientação de um conjunto de indivíduos, moldando suas atitudes e atividades, com o propósito de alcançar metas e objetivos compartilhados seguindo uma visão prospectiva fundamentada em um conjunto lógico de conceitos e princípios.

Dessa forma, ao profissional que assume o papel de líder numa organização é necessário conhecimento, vivência na área de atuação e a capacidade de acompanhar mudanças, encontrando saídas viáveis às eventuais adversidades que surgirem e o foco na capacidade de resolver problemas.

O conceito de gestão não diverge do entendimento proposto sobre liderança. Muito pelo contrário, guarda em relação a ele muitas ideias em comum, uma vez que a gestão é indicada como um processo pelo qual se mobiliza e coordena o talento humano, coletivamente organizado, de modo que as pessoas, em equipe, possam promover resultados desejados. Esses elementos dizem respeito à dimensão humana do trabalho e sua mobilização. O exercício da gestão pressupõe liderança, pois não se pode fazer gestão sem exercer a liderança. A gestão surge como superação à administração, a partir do reconhecimento da dinâmica humana nas organizações sociais e da superação do enfoque mecanicista (Lück, 2007, p. 96-97).

Segundo o Programa de Formação de Gestores à Distância, do Cedhap:

A gestão escolar consiste no processo de mobilização e orientação do talento e esforço coletivos presentes na escola, em associação com a organização de recursos e processos para que essa instituição desempenhe de forma efetiva seu papel social e realize seus objetivos educacionais de formação de seus alunos e promoção de aprendizagem significativas (CEDHAP, 2003, p. 2).

Assim, ao gestor escolar compete atuar organizando a estrutura, dinâmica, recursos e profissionais para atingir seu objetivo principal que é o ensino-aprendizagem com qualidade ao estudante. Sua atenção e foco devem sempre estar voltados para a solução de problemáticas que possam interferir na qualidade do ensino dos estudantes e no bom desenvolvimento de todos os processos da instituição escolar.

De acordo com Poti (2014, p. 14), ao gestor escolar:

[...] é importante que seja um líder audacioso, com visão de conjunto, unindo e integrando setores, vislumbrando resultados para a instituição educacional que possam ser obtidos se embasados em um bom planejamento, alinhado a um propósito bem definido, além de ter uma comunicação eficaz com sua equipe.

Desse modo, como enfatizado pelo autor supracitado, é esperado do gestor escolar um leque de possibilidades referentes à sua prática na escola que vão desde a sua integração com a equipe de pessoas que trabalham na escola, passando pelos estudantes atendidos, os pais e responsáveis dos estudantes e ainda a comunidade envolvida com as ações da escola, fazendo com que todos ou a maior parte dos objetivos educacionais sejam atendidos. Neste processo o autor destaca ainda a importância de uma boa e clara comunicação do gestor-líder com seus liderados e envolvidos na instituição.

Na escola, o diretor é o profissional a quem compete a liderança e organização do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento de ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação dos alunos, no

nível mais elevado possível, de modo que estejam capacitados a enfrentar os novos desafios que são apresentados (Lück, 2009, p.17).

Logo, o gestor escolar enquanto líder deve influenciar com autoridade agindo ainda de forma com que a sua influência seja capaz de contribuir positivamente para que as pessoas de sua equipe se mobilizem tanto quanto possível e busquem desenvolver suas tarefas e ações de maneira eficaz e comprometida.

O líder é capaz de observar o que outros não conseguem, dada a sua sensibilidade. Consegue ponderar, com a flexibilidade possível, sua própria observação e a interpretação de um fato observado por outros. Provoca, em si, inquietudes que o levam à introspecção propulsora de uma análise mais profunda das variáveis existentes entre o executor e a execução do trabalho, respeitando-as (Salmazo, 2006, p. 32).

Salmazo (2006) destaca que ao líder é essencial a competência interpessoal, além de boa comunicação e a importância de ouvir seus liderados e público atendido, pois somente atuando de maneira coletiva é que o gestor escolar terá o sucesso almejado pela instituição através das decisões que serão tomadas em conjunto envolvendo a comunidade escolar para a superação dos obstáculos.

Por sua vez, fica claro o papel essencial do líder como um facilitador e guia para sua equipe, em vez de um ditador que assume todas as tarefas sozinho. A função do líder não é trabalhar de forma isolada, mas sim liderar pelo exemplo e capacitar os membros da equipe atuando ainda na delegação de tarefas com base em suas habilidades, identificando talentos promissores, realizando a orientação e monitoramento das ações e ainda sendo motivador.

A função do líder não é abraçar todas as funções e trabalhar sozinho: ele está à frente da equipe para delegar e até desenvolver novos líderes, não fazendo papel de ditador, empurrando as tarefas, e sim orientando, acompanhando, sendo o facilitador da equipe. Um líder encoraja e inspira a equipe (Bunn; Fumagalli, 2016, p. 144).

Lück (2014, p. 106) destaca que a maior responsabilidade dos gestores escolares é promover a articulação entre os profissionais da equipe mobilizando-os para que em conjunto coloquem seus esforços a serviço do papel educacional da escola em que atuam, aprimorando assim os resultados escolares através do aprimoramento da aprendizagem dos estudantes.

Planejar, agir, resolver, praticar, pensar, colaborar e enfrentar são algumas das atribuições presentes em uma gestão participativa. A liderança de uma escola deve

sempre se lembrar destas ações, porque sua equipe de servidores precisa de profissionais dinâmicos e preparados, com pessoas envolvidas, em quem se possa confiar e apoiar (De Souza, 2015, p. 640).

Assim o gestor líder representa o elo entre a instituição e a comunidade escolar visando a sua transformação em uma instituição verdadeiramente democrática e cumpridora da função social que é a de ensinar a ler, escrever e pensar. É importante que neste processo a escola seja um ambiente harmonioso com bom relacionamento aos atendidos e com a comunidade do entorno. O dinamismo do gestor escolar vem sendo destacado por diversos autores dada a amplitude de ações que este servidor executa no âmbito da gestão administrativa, de pessoal, pedagógica e financeira da escola.

Peter Drucker (2001) destaca a definição de líder como uma pessoa que tem seguidores e é capaz de influenciá-los para agir de maneira correta. Sendo assim, ele enfatiza a importância de entender que a liderança não está ligada apenas à posição hierárquica ou ao título de chefe dentro de uma empresa, pois nem todos os chefes são líderes, e vice-versa.

“Em resumo, um líder deve inspirar confiança, ser inteligente, perceptivo e decisivo para ter condições de liderar com sucesso” (Chiavenato, 2004, p. 123). Dessa forma o autor indica que o líder deve cumprir diversas funções como planejamento, organização, coordenação e controle, a fim de garantir a eficiência e eficácia das atividades no processo de gestão. Ele também enfatiza a importância de os líderes compreenderem as necessidades e motivações dos colaboradores, buscando formas de engajá-los e torná-los mais produtivos.

Diferentemente do administrador que necessita de grande quantidade de conhecimentos técnicos e administrativos, o líder eficaz se louva, antes de mais nada, no seu próprio autoconhecimento como ponto de partida para o desenvolvimento da sua habilidade interpessoal. Essa característica não só provê os líderes de controle interno, como também os habilita a não projetar nos seguidores e nas situações que geralmente enfrenta distorções da realidade próprias à sua maneira pessoal de ser (Bergamini, 2006, p. 109).

Em suma, de acordo com Bergamini (2006), o autoconhecimento é um alicerce essencial para um líder eficaz, permitindo-lhe crescer pessoalmente, compreender os outros com empatia e guiar sua equipe de maneira autêntica e transparente, livre das influências negativas de projeções pessoais não examinadas. Dessa forma ele pontua que o líder eficaz inicia sua jornada de liderança olhando para dentro de si mesmo e buscando um profundo entendimento de suas próprias qualidades, pontos fortes e limitações. Esse autoconhecimento é um ponto de partida crucial para o desenvolvimento de habilidades interpessoais e influência positiva sobre as

pessoas ao seu redor. “O poder de influência, paradoxalmente, nasce da percepção e do respeito às características individuais daqueles que circundam o líder” (Bergamini, 2006, p. 110).

Segundo Chiavenato os estudos identificam a existência de 3 estilos de liderança, cada um com suas características específicas identificadas como: autoritária, liberal e democrática. “São teorias que estudam a liderança em termos de estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados” (Chiavenato, 2004, p. 124). A abordagem desses estilos se refere àquilo que o líder faz, isto é, o seu comportamento de liderar.

Na prática, o líder utiliza os três processos de liderança, de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada. O líder tanto manda cumprir ordens, como consulta os subordinados antes de tomar uma decisão, como sugere a maneira de realizar certas tarefas: ele utiliza a liderança autocrática, democrática e liberal. O desafio da liderança é saber quando aplicar qual estilo, com quem e em que circunstâncias e atividades (Chiavenato, 2004, p. 125).

De acordo com Bergamini (2006, p. 114), “as organizações podem treinar seus líderes, mas além disso precisam garantir condições para que os potenciais de liderança se transformem em ações efetivas”. Dessa forma, o autor destaca a importância de treinar e desenvolver líderes dentro das organizações, mas também enfatiza que apenas o treinamento não é suficiente para garantir que os potenciais de liderança se traduzam em ações efetivas. Ou seja, além do treinamento, é necessário criar um ambiente e condições favoráveis para que os líderes possam colocar em prática o que aprenderam e realmente exerçam sua liderança de forma eficaz.

Por conseguinte, Chiavenato (2004) afirma que exercer a liderança de forma eficaz requer um elemento fundamental: conhecimento sólido e confiança em suas ações, o que certamente aumentará o poder de persuasão. É essencial lembrar que tomar decisões sem o devido conhecimento pode resultar em prejuízos e perdas irreparáveis.

Também, para Bunn e Fumagalli (2016, p. 141) “o desempenho de um líder se desenvolve por meio de suas competências e habilidades, focadas, obviamente, nas pessoas e no resultado da instituição”. Dessa forma, é necessário a compreensão por parte dos líderes, através de uma consciência interna, sobre o autoconhecimento que os ajuda a exercer um controle mais firme e equilibrado em suas ações e decisões.

“A liderança corresponde a um processo de gestão de pessoas” (Lück, 2014, p. 97). Sendo assim, na instituição escolar a gestão será gerida pelo líder nos seus aspectos diversos como administrativo, de pessoal e pedagógico envolvendo o gerenciamento das pessoas envolvidas em cada um destes processos.

Oliveira e Carvalho (2018, p. 03) registram que Sammons (2008) em sua obra “As características-chave das escolas eficazes” realizou um levantamento dos resultados de pesquisas realizadas em diversos países onde sintetizou onze fatores-chave de eficácia escolar, que devem ser considerados conjuntamente como promotores da aprendizagem de todos os alunos, sendo:

Liderança profissional; objetivos e visões compartilhados; ambiente de aprendizagem; concentração no ensino e na aprendizagem; ensino e objetivos claros; altas expectativas; incentivo positivo; monitoramento do progresso; direitos e responsabilidades do aluno; parceria casa-escola; organização orientada à aprendizagem (Sammons, 2008, p. 03. apud Oliveira e Carvalho, 2018, p. 03).

As autoras Oliveira e Carvalho (2018) chamam atenção ainda para as características contextuais, locais e individuais de cada unidade escolar que devem ser consideradas na identificação desses fatores tendo em vista que os estudos não são diretamente transferíveis para outros contextos. Nesse aspecto é importante considerar que ao líder, na pessoa do gestor escolar, cabe o destaque na liderança profissional onde tem o papel fundamental de organizar os processos ou elementos que influenciam os resultados pedagógicos de uma instituição escolar.

Sammons (2008, p. 352) destaca a gestão escolar - comumente associada ou identificada com a liderança do diretor - como aspecto relevante para o resultado acadêmico dos alunos e cita que “quase todos os estudos de eficácia escolar mostram a liderança como fator-chave, tanto na escola primária quanto na secundária”.

Soares e Alves (2013, p. 153) também realça a importância da gestão entre os fatores intraescolares relacionados à eficácia escolar: “dentro da escola há dois importantes processos que interagem para a produção do desempenho dos alunos: a gestão escolar e o ensino”.

Indubitavelmente, uma liderança eficaz promove a cooperação, alinhamento de metas e maximização do desempenho coletivo, sendo fundamental para o sucesso organizacional. A habilidade de liderar um time na busca de um objetivo comum é crucial para qualquer gestor, independentemente do setor. Isso se aplica a proprietários de padarias, administradores de grandes empresas e também aos diretores de escolas.

No entanto, a gestão de uma escola não deve ser subestimada e a liderança do profissional que exerce a função de diretor precisa ser desenvolvida para que os resultados pedagógicos, administrativos e financeiros sejam positivos. Como parte da liderança do diretor escolar cabe a este profissional conhecer as demandas e estratégias educacionais mais

adequadas para seu público e também exercitar suas habilidades interpessoais e sua comunicação com a comunidade escolar.

Para o autor, a gestão sendo campo de responsabilidade da direção da escola, deve administrar o projeto pedagógico da escola, as pessoas que constituem a comunidade escolar e os aspectos físicos e financeiros da organização escolar. Nesse sentido, cabe à gestão, entre suas diversas ações garantir o funcionamento da escola “de forma que os recursos nela existentes possam ser usados para atender às necessidades de aprendizagem dos alunos” (Soares; Alves, 2013, p. 153).

A liderança, como tantos outros aspectos, guarda dimensões profundas que nascem das características próprias às personalidades de cada um. Não pode existir, portanto, uma fórmula única, uma receita pronta ou uma solução geral que forneça com precisão matemática aquelas recomendações capazes de promover a indiscutível eficácia dos líderes (Bergamini, 1994, p. 113).

Portanto, o cerne das diversas constatações relacionadas à liderança não é apenas identificar o que ainda precisa ser realizado no campo de estudo da liderança. Segundo Bergamini (2006), as descobertas já alcançaram um estágio suficiente para extrairmos os frutos que oferecem em termos do que realmente representa um conhecimento científico sobre o assunto. “É preciso compreender a importância de se contar com líderes realmente eficazes para que as organizações possam se suplantarem” (Bergamini, 2006, p. 114). Um líder eficaz não apenas fornece direção e orientação, mas também inspira confiança e respeito em sua equipe.

Dessa maneira, ressalta-se que a liderança dentro do ambiente escolar é uma qualidade baseada na administração educacional, na qual o líder mobiliza, orienta e coordena o esforço das pessoas para que elas ofereçam o seu melhor na execução de atividades de relevância sociocultural, com o objetivo contínuo de melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem. Essa liderança, segundo Lück (2014) é fundamentada em uma postura proativa, impulsionada pela paixão e expectativas elevadas do líder em relação à sua capacidade de influenciar a atuação e os resultados desse processo.

Segundo Bass, Avolio, Jung e Berson. (2003), a eficácia da liderança repousa numa visão da realidade, na coragem de agir para promover mudanças e na consciência sobre como essas mudanças ocorreriam. Demonstrar liderança não é uma tarefa simples. Assim, a verdadeira demonstração de liderança é percebida quando mobiliza o comprometimento das pessoas para canalizar sua energia em ações planejadas visando a melhoria das circunstâncias.

Ademais, de acordo com Lück (2014, p. 145), “o exercício da liderança é fundamental ao processo educacional, de modo que possa superar sua tendência reprodutivista que limita enormemente a qualidade do ensino”. No processo de execução de uma gestão escolar eficaz incluem-se tarefas como conciliar e manter um ambiente propício para a aprendizagem, compartilhar as metas com a equipe docente e favorecer o desenvolvimento de um trabalho coletivo.

A liderança constitui-se, por certo, em uma dimensão fundamental da gestão escolar. Sem o seu exercício, as ações do dirigente escolar ou supervisor pedagógico se reduzem à dimensão administrativa de seu trabalho, de efeitos limitados e sem orientação para o necessário desenvolvimento e transformação pelas quais as escolas devem passar, para continuar desenvolverem seu papel educacional em uma sociedade que sofre mudanças substanciais continuamente e cuja dinâmica se acentua cada vez mais. Sem ela, adota-se a tendência de orientar o trabalho para focalizar o regular, o formal, o estabelecido, as estatísticas em si consideradas, em total desconsideração ao que é mais importante: o espírito de desenvolvimento humano e seus processos sociais no contexto da escola. Estes, caracterizados pela criatividade, inovação e capacidade de resolução de problemas, em constante movimento de realização (Lück, 2014, p. 143).

Salienta-se ainda que, o gestor é o líder do processo educacional na escola e na comunidade escolar, por isso é importante que se sinta motivado, procure estar informado das políticas públicas que podem ser mais adequadas ao seu público atendido e também é necessário estar atento às demandas tanto dos estudantes, da comunidade onde a instituição está inserida e também das necessidades pessoais e emocionais de seus profissionais pois a este cabe desenvolver uma diversidade de ações no campo da gestão educacional.

É fato que a competência da liderança, na maioria das vezes, nem sempre está presente de forma direta nos diretores escolares. Todavia, o líder, precisa de gestão que sustenta a liderança e faz com que as metas aconteçam, mas cabe também ao gestor escolar o desenvolvimento da competência da liderança para que auxilie a superar os desafios encontrados no ambiente escolar, unir os envolvidos no processo educacional, prezar por uma educação de qualidade e assumir uma postura democrática resultando no sucesso da instituição.

Entre as atitudes de um líder, que se espera encontrar no diretor escolar estão a proatividade na resolução de problemas cotidianos, a capacidade de influenciar pessoas a executar as ações administrativas e pedagógicas necessárias e a boa comunicação que seja capaz de motivar seus liderados no sentido de fazer parte da construção do processo no ensino aprendizagem, do desenvolvimento e crescimento da escola e/ou instituição de ensino. Naturalmente que, dominar novas competências é fundamental para o gestor escolar da

atualidade para atuar com eficiência e suportar as transformações educacionais, além de atuar na garantia da melhoria da aprendizagem.

Nesse sentido, para alcançar esse objetivo, o gestor deve aprimorar sua relação com o trabalho, aplicando estratégias eficazes de liderança e desenvolvendo habilidades relevantes. É fundamental então, que juntamente com a formação do gestor escolar em serviço esteja alinhado o desenvolvimento das competências relacionadas à liderança da instituição e do processo de ensino e aprendizagem.

“Liderar consiste na capacidade de influenciar pessoas em diferentes situações e contextos” (Bunn; Fumagalli, 2016, p. 135). Ademais, essa liderança se destaca como a habilidade de exercer influência positiva e significativa sobre outras pessoas, inspirando-as e motivando-as a seguir uma direção comum ou alcançar objetivos compartilhados estimulando o entusiasmo e o empenho para juntos alcançarem os resultados desejados superando os obstáculos.

Essa influência deve ser construída através da capacidade de comunicação e confiança. A principal meta de uma instituição educacional é estimular a aprendizagem de seus alunos. Contudo, reconhece-se que atingir esse objetivo requer ações e empenho que vão além da competência técnica dos professores e da qualidade do material didático. Nesse ínterim a organização, a supervisão e a gestão dos processos na direção escolar em conjunto com a liderança também desempenham um papel crucial para o sucesso desse processo. Indaga-se se liderança é nata ao ser humano. Porém, gerir uma escola é gerir o conhecimento de pessoas e de uma instituição complexa o que exige também o desenvolvimento da capacidade da liderança do gestor escolar para melhor organizar, mobilizar e articular as condições necessárias para a efetivação do processo educacional dos seus estudantes.

3 O MAPEAMENTO DO PERFIL COMPORTAMENTAL A PARTIR DO MÉTODO DISC: PERCURSO EPISTEMOLÓGICO

Ao compreender nossas próprias características, habilidades, limitações e preferências, podemos tomar decisões mais conscientes e alinhar nossas ações com nossos objetivos. Além disso, ao entender os distintos perfis comportamentais das pessoas ao nosso redor, somos capazes de interagir de forma mais eficaz, promovendo relações saudáveis e produtivas tanto no âmbito pessoal quanto no profissional. Dessa forma, Aristóteles (384 a.C. - 322 a.C.) enfatiza a importância do autoconhecimento como ponto de partida para o desenvolvimento pessoal e profissional.

Nesta conjuntura, o método DISC é uma metodologia de mapeamento de comportamentos voltada para delinear de maneira mais precisa o comportamento humano. Originado dos estudos do Dr. William Moulton Marston (2014), o DISC categoriza o comportamento humano em quatro tipos: (D) dominância, (I) influência, (S) estabilidade e (C) conformidade. A finalidade dessa categorização é auxiliar na compreensão e análise das preferências comportamentais dos indivíduos, sendo amplamente utilizada em contextos como gestão de equipes, recrutamento e desenvolvimento pessoal. É importante ressaltar que as avaliações do DISC se restringem à observação de comportamentos e emoções manifestas, não se estendendo à complexidade da personalidade dos indivíduos.

3.1 Teoria dos temperamentos em Hipócrates

A Teoria dos Temperamentos, também conhecida como Teoria Humoral, que postula a relação entre a saúde e o equilíbrio dos humores corporais - isto é, sua presença em quantidades apropriadas e em locais específicos - e que considera a doença como resultado do excesso, deficiência ou acumulação de humores em lugares inadequados, é comumente associada a Hipócrates (400 a. C); o médico, que teria vivido na Antiguidade por volta do século IV a.C., é creditado por uma série de obras que formam o chamado “*Corpus Hippocraticum*” ou “Coleção Hipocrática”.

O corpo do homem tem dentro dele tem sangue, fleuma, bÍlis amarela e bÍlis negra. Eles constituem a natureza desse corpo e por eles surge a dor ou a saÍde. Ocorre a saÍde mais perfeita quando esses elementos estÍo em proporçÓes corretas um para com o outro e em relaçÓo à composiçÓo, poder e quantidade, e quando eles estÍo perfeitamente misturados. Sente-se dor quando um desses elementos estÍ em falta ou excesso, ou se isola no corpo sem se compor com todos os outros (Cairus, 1999).

Segundo Barros (2002), HipÓcrates e seus discÍpulos nÍo consideravam a doençA como um assunto puramente orgÍnico, mas sim como uma condiçÓo que envolve a mente e o corpo como uma Única realidade. Por isso, o que afeta a mente pode ter efeitos no corpo fÍsico e vice-versa.

Nesse sentido, a medicina hipocrÍtica pode ser caracterizada como essencialmente ambientalista. Nessa abordagem, os “elementos constituintes da natureza, como Água, vento, solo, umidade do ar, alimentos, entre outros, interagem de maneira contÍnua com o organismo, desempenhando um papel fundamental na determinaçÓo do estado de saÍde ou doençA” (Dalgalarrondo, 2008, p. 259).

Embora atualmente as bases comportamentais sÍo significadas muito mais pelos aspectos psicolÓgicos do que pelas questÓes fÍsicas, Cairus (1999), embasado na teoria dos temperamentos de HipÓcrates, o corpo humano consiste em sangue, fleuma, bile amarela e bile negra, sendo essa a natureza do corpo que determina seu estado de saÍde e doençA.

A saÍde é alcançada quando os humores do corpo humano estÍo em harmonia, apresentando proporçÓo, propriedade e quantidade adequadas, especialmente quando estÍo misturados. Assim, a doençA ocorre quando há deficiênciA ou excesso de um desses humores, ou quando um deles se separa do corpo e nÍo se une aos demais. Em sÍntese, a Teoria dos Temperamentos, atribuída a HipÓcrates, é uma abordagem ancestral que busca explicar a saÍde e a personalidade com base na interaçÓo de quatro humores e temperamentos fundamentais presentes no corpo humano (Martins; Silva; Mutarelli, 2008).

Ademais, segundo Martins, Silva e Mutarelli (2008), as primeiras referênciAs sobre a concepçÓo dos humores corpÓreos, que desempenham um papel fundamental na determinaçÓo do temperamento e sua conexÓo com a saÍde e doençA, estÍo documentadas em vÁrios tratados que compÓem a obra “*Corpus Hippocraticum*”¹ também conhecida como ColeçÓo HipocrÍtica.

¹ O *Corpus hippocraticum* (do latim: *ColeçÓo hipocrÍtica*) é uma coletÍnea de cerca de 60 tratados principalmente do inÍcio da Grécia ClÁssica que embora tenha muitas vezes sua autoria vinculada a HipÓcrates de Cós, em seu conjunto nÍo pode ser atribuído a nenhum autor especÍfico. A obra é considerada um esforçO coletivo que engloba grande diversidade filosÓfica e pluralidade de prÁticas mÉdicas de variados autores gregos.

Este conjunto de textos, atribuído ao médico grego Hipócrates e seus seguidores, estabeleceu as bases para a compreensão da medicina na Grécia Antiga.

De acordo com a perspectiva apresentada na obra “*Corpus Hippocraticum*”, a saúde e o equilíbrio no corpo humano eram considerados resultantes da proporção adequada e da harmonia entre os quatro humores corpóreos: sangue, fleuma, bile amarela e bile negra. Dessa forma, cada humor estava associado a diferentes temperamentos e características físicas e mentais e um desequilíbrio nesses humores era visto como a causa subjacente de muitas condições de saúde e doenças.

Essa abordagem, de acordo com Martins, Silva e Mutarelli (2008), ficou conhecida como teoria dos humores, e influenciou significativamente a prática médica na antiguidade e continuou a moldar a compreensão da saúde e doença por muitos séculos. Embora as ideias específicas sobre os humores corpóreos tenham evoluído ao longo do tempo, a influência do “*Corpus Hippocraticum*” persiste como um marco na história da medicina e da teoria médica.

De acordo com Aristóteles (384 a.C. - 322 a.C.), a medicina deveria ser concebida como um sistema filosófico racional, representando, assim, um conhecimento fundamentado. Dentro dessa perspectiva, sua filosofia desempenhou um papel fundamental como uma base abrangente para o desenvolvimento da medicina racionalista. Aristóteles aprimorou a doutrina dos quatro elementos proposta por Empédocles (495 a.C. - 430 a.C.), estabelecendo uma correlação entre esses elementos e as quatro qualidades fundamentais (quente–frio, úmido–seco). Além disso, ele associou essas qualidades e elementos aos quatro humores e a órgãos específicos (Martins *et. al.*, 1997).

Segundo Mutarelli (2006, p. 11), a concepção dos quatro elementos proposta por Empédocles influenciou o tratado hipocrático intitulado "Sobre a Natureza do Homem". Nessa perspectiva, a ideia é que a diversidade de formas e cores de todas as coisas mortais surge da mistura de água e terra, ar e fogo, relacionando-se diretamente às quatro qualidades fundamentais, onde: a terra caracteriza-se por ser fria, o ar por ser seco, a água por ser úmida e o fogo por ser quente.

Essa interpretação, então, representa uma integração das concepções de Empédocles (495 a.C. - 430 a.C.) na abordagem hipocrática sobre a composição dos elementos básicos e suas qualidades no contexto da natureza humana. Nesse sentido, Dalgalarrodo (2008, p. 259) nos apresenta que, ao fazer uso desta concepção quaternária da natureza, Hipócrates desenvolveu uma teoria correspondente do organismo, com quatro fluidos ou humores básicos.

Por sua vez, a medicina racionalista, fundamentada nos princípios hipocráticos, atingiu seu ápice por meio das contribuições de Galeno, um médico e filósofo cuja formação, mesmo sendo de origem romana, foi profundamente influenciada pela tradição grega, especialmente no campo da medicina (Mutarelli, 2006, p. 14). Em sua obra "As Faculdades da Alma Seguem os Temperamentos do Corpo", Galeno chegou a sustentar a perspectiva de que a alma é subordinada à substância corporal, ao afirmar que todas as faculdades da alma estão em consonância com os temperamentos do corpo (Martins; Silva; Mutarelli, 2006).

Inspirado por Hipócrates (Cairus; Ribeiro; 2005), muitas vezes considerado o pai da Medicina, o médico e filósofo Galeno de Pérgamo foi quem desenvolveu a teoria dos quatro temperamentos (ou humores). Essa teoria destaca que o equilíbrio ou desequilíbrio entre esses humores desempenha um papel crucial na formação de nossa personalidade e na propensão a determinadas doenças, sugerindo ainda que, o equilíbrio ou desequilíbrio desses humores influencia diretamente a saúde e o temperamento de um indivíduo (Mutarelli, 2006).

De acordo com o elucidado por Barros (2002), Galeno, alicerçando-se nos princípios de Hipócrates, elaborou a primeira tipologia do temperamento, na qual identificou e delineou nove perfis temperamentais. Entre esses, quatro estão associados à predominância de uma das quatro qualidades estabelecidas por Hipócrates, outros quatro são resultantes do acoplamento entre essas qualidades, e um último representa um temperamento ideal obtido pela combinação estável das quatro qualidades.

Essa classificação proposta por Galeno (1995) contribuiu para uma compreensão mais refinada das nuances dos temperamentos humanos. Dessa forma, a visão de Hipócrates (Cairus, 1999) acerca da operação harmoniosa do organismo e sua interação com a natureza foi inovadora. Ele postulou que a saúde de um indivíduo está intrinsecamente ligada à obtenção de ar puro, água limpa, uma dieta equilibrada e moderada, exercícios físicos adequados, paz interior, além da presença de pais saudáveis e avós longevos. Essa perspectiva evidencia uma compreensão profunda das verdadeiras determinantes da saúde, incluindo a influência genética.

Para Mutarelli (2006, p. 15), a perspectiva de Galeno sugere que cada indivíduo já é dotado de uma determinada combinação ou "tempero" dos quatro humores fundamentais desde o nascimento. Embora seja possível que em algumas pessoas os quatro humores estejam em perfeito equilíbrio, na maioria dos casos, observa-se a prevalência de um ou dois humores. Esse desequilíbrio contribuiria tanto para a manifestação de diferentes tipos físicos quanto para o desenvolvimento de distintas personalidades, refletindo a compreensão da influência dos humores na constituição física e psicológica dos indivíduos.

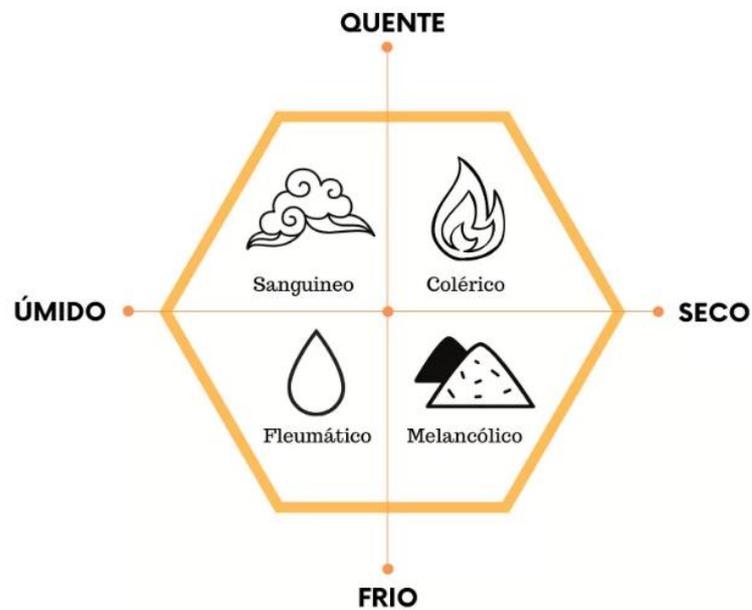
Para tanto, a teoria dos temperamentos, como proposta por diversos estudiosos ao longo da história, busca entender e categorizar padrões de comportamento humano com base em características psicológicas. Essa teoria sugere, então, que as diferenças individuais nas personalidades podem ser atribuídas a variações nos temperamentos, influenciando a maneira como as pessoas respondem a estímulos, lidam com emoções e interagem socialmente. No entanto, é importante enfatizar que as teorias dos temperamentos não são universalmente aceitas na psicologia contemporânea, e há outras abordagens para compreender o comportamento humano.

Conforme a teoria hipocrática-galênica, os humores deram origem à Teoria do Humor ou do Temperamento de acordo com Galeno (1995), que defende que o desequilíbrio dos humores afetava a forma de ser, de sentir, de pensar e de se comportar. Em tempos remotos, para o autor os temperamentos podem ser explicados, como:

- **Colérico:** em sujeitos que possuem excessivamente sangue. Suas decorrentes características seriam alegria, otimismo, confiança e extroversão. Pessoas energéticas, assertivas e dominadoras.
- **Fleumático:** em sujeitos que possuem excessivamente fleuma. Suas decorrentes características seriam timidez, apatia, lerdeza, cansaço e coerência. Pessoas calmas, relaxadas e pacíficas.
- **Melancólico:** em sujeitos que possuem excessivamente bile amarela. Suas decorrentes características seriam irritabilidade, intensidade, impulsividade e rapidez. Pessoas sensíveis, criativas e emotivas.
- **Sanguíneo:** em sujeitos que possuem excessivamente bile negra. Suas decorrentes características seriam inclinação artística, tristeza, medo e introversão. Pessoas sociáveis, otimistas e entusiasmadas.

Segundo a doutrina dos quatro humores, o sangue é armazenado no fígado e levado ao coração, onde se aquece, sendo considerado quente e úmido; a fleuma, que compreende todas as secreções mucosas, provém do cérebro e é fria e úmida por natureza; a bile amarela é secretada pelo fígado e é quente e seca, enquanto a bile negra é produzida no baço e no estômago e é de natureza fria e seca (Rezende, 2009, p. 51).

Figura 1 – Doutrina dos quatro humores



Fonte: Galeno (1995).

Nesse ínterim, o indivíduo de humor colérico exhibe um apetite irascível e é frequentemente associado a traços de liderança latentes. Contudo, tal temperamento muitas vezes se manifesta com impulsividade e agressividade, revelando um orgulho exacerbado decorrente do excesso de bÍlis em seu organismo. Em contrapartida, o fleumático, caracterizado por uma abundância de fleuma, demonstra uma ausência de ânimo para interações sociais, movimentos lentos e falta de energia. Estas pessoas tendem a ser reservadas e encontram dificuldades em adaptar-se a novas atividades.

O indivíduo com temperamento melancólico é caracterizado pela sensibilidade estando relacionado com o excesso de bile amarela. Seus sentimentos e emoções geralmente são uniformes, introvertidos, sendo sensÍveis a circunstâncias externas e muitas vezes se mostram passivos e lentos e com dificuldades ao expor seus sentimentos. Já um indivíduo sanguíneo que apresenta grande quantidade de bile negra, geralmente é prestativo e gentil, as pessoas com este temperamento costumam ser alegres, cativando a todos ao seu redor, trabalhadores e com facilidade de enfrentar várias tarefas no dia a dia.

Embora a Teoria dos Temperamentos de Hipócrates (Cairus, 1999) seja vista como antiquada do ponto de vista científico, é inegável sua influência histórica na medicina e na Psicologia, contribuindo para a formação da compreensão das interações entre corpo, mente e saúde ao longo dos séculos. As proposições de Hipócrates (Cairus, 1999) e Galeno (1995) não

apenas persistem como marcos importantes na história da medicina, mas também serviram como inspiração para o desenvolvimento de diversas teorias na psicologia, destacando a influência duradoura desses fundamentos nos campos científicos relacionados.

É imprescindível enfatizar que, no processo de identificação do temperamento individual, é necessário realizar uma análise minuciosa para determinar qual temperamento é mais influenciado pelo ambiente em que o indivíduo está inserido. Nesse sentido, os conflitos de temperamentos desempenham um papel fundamental no alcance de um desenvolvimento de maior qualidade, podendo facilitar as atividades que o indivíduo desempenhará profissionalmente. A partir das características identificadas em cada temperamento, torna-se possível perceber e diagnosticar qual deles pode influenciar a atuação do gestor escolar.

Os temperamentos, por serem traços genéticos peculiares dos seres humanos, também carregam consigo o que poderíamos chamar de "defeitos" ou características indesejáveis. Mesmo sendo inerentes à genética, os temperamentos podem ser trabalhados e moldados de modo a atenuar traços prejudiciais tanto para o indivíduo quanto para aqueles com quem convive. Esse processo visa alcançar determinados objetivos, como o desenvolvimento de características necessárias para determinado perfil profissional almejado.

Enfim, ao analisar a relação entre temperamentos, behaviorismo e o DISC, percebe-se uma interligação entre essas teorias. O behaviorismo influenciou a abordagem do DISC ao enfatizar a observação do comportamento como fundamento para compreender as personalidades. Enquanto o DISC absorveu a ênfase behaviorista na análise objetiva, abdicou da rigidez determinista, adotando uma visão mais maleável. No contexto da liderança escolar, a teoria dos humores oferece insights preciosos.

Em suma, indivíduos coléricos precisam superar tendências dominadoras, ao passo que os fleumáticos enfrentam o desafio de transcender a indecisão. Os melancólicos devem confrontar o realismo excessivo, e os sanguíneos, a instabilidade emocional. A integração dessas perspectivas propicia um caminho abrangente para o desenvolvimento de competências de liderança na gestão escolar, fomentando equilíbrio emocional e eficácia.

3.2 Teoria Comportamental - Behaviorismo

A teoria comportamental, conhecida como behaviorismo, é uma abordagem psicológica que se concentra no estudo objetivo e mensurável do comportamento humano. Desenvolvida no início do século XX por psicólogos como John B. Watson e B.F. Skinner, essa perspectiva rejeita o estudo de processos mentais internos, focando exclusivamente nas respostas observáveis a estímulos externos. O behaviorismo busca compreender como o ambiente molda o comportamento, através de princípios como condicionamento clássico e operante, influenciando significativamente a psicologia e práticas de ensino.

A Análise do Comportamento é uma ciência e uma abordagem psicológica cujo objeto de estudo é o comportamento. Os analistas do comportamento buscam compreender o comportamento humano a partir de sua interação com o ambiente (condicionamento respondente, condicionamento operante, contingências de reforçamento e punição, esquemas de reforçamento, o papel do contexto, entre outros tipos de interação) (Moreira; De Medeiros, 2018, p. 288).

O behaviorismo é uma ciência preocupada com o tema e métodos da psicologia cuja abordagem psicológica se concentra no estudo observável e mensurável do comportamento, sem se aprofundar em processos mentais internos. Nesse sentido, esclarece-se que a análise do comportamento não é uma área da psicologia, mas uma maneira de estudar o objeto da psicologia. “O comportamentalismo, com acentuação no 'ismo', não é o estudo científico do comportamento, mas uma filosofia da ciência preocupada com o tema e métodos da psicologia” (Serio, 2005).

A análise do comportamento origina-se de uma posição behaviorista assumida por Skinner (e.g., 1961, 1953/1967, 1974, 1957/1978, 1969/1980) por motivos mais históricos que puramente lógicos. Skinner parte da constatação de que há ordem e regularidade no comportamento. Assim, a ligação entre o behaviorismo e a teoria comportamental está na abordagem compartilhada de compreender e lidar com o comportamento humano de maneira mensurável e prática, sem necessariamente explorar os processos mentais internos. Ambas as perspectivas, behaviorismo e temperamentos, contribuem para uma compreensão mais objetiva e observacional do comportamento humano.

John B. Watson, nascido em 1878, foi um psicólogo americano, defendeu o estudo do comportamento objetivamente observável e é o responsável pelo surgimento das primeiras manifestações da psicologia behaviorista. Segundo Watson (2008, p. 01), o comportamento

humano, com toda a sua sofisticação e complexidades, representa somente uma fração do escopo completo de investigação do behaviorismo.

A psicologia, como a opinião behaviorista, é um ramo puramente objetivo, experimental de ciência natural que precisa de introspecção tão pouco quanto as ciências da química e da física [...] A posição tomada aqui é que o comportamento do homem e do comportamento dos animais devem ser considerados no mesmo plano; sendo igualmente essenciais para um entendimento geral do comportamento (Watson, 2008, p. 12).

Para Skinner (1989, p. 09) “um dos maiores problemas hoje enfrentados pelo mundo só poderão ser resolvidos se melhorarmos nossa compreensão do comportamento humano.” Nesse sentido, o psicólogo comportamental Skinner ao desenvolver o behaviorismo radical em sua abordagem defende que é mais adequado estudar os comportamentos observáveis deixando de lado aqueles relacionados às emoções e sentimentos. O Behaviorismo Radical, formulado por B.F. Skinner, ultrapassa o Behaviorismo clássico ao incluir variáveis privadas e focar na análise funcional do comportamento.

O Behaviorismo Radical, expande o Behaviorismo clássico ao considerar fatores internos e se concentra na análise funcional do comportamento. Skinner (1989) enfatiza que o que uma pessoa faz, diz ou sente é influenciado pelas circunstâncias externas, não por estados mentais internos. Isso sublinha a importância do Behaviorismo Radical em observar objetivamente o comportamento em situações específicas.

Com isso, ele pretende transmitir a ideia de que as emoções não são origem de nossa conduta, uma vez que também fazem parte de nosso modo de agir. Em outras palavras, para Skinner, o comportamento não é resultado do livre-arbítrio, mas sim das consequências de nossas ações, sejam elas positivas ou negativas. Dessa corrente comportamentalista surge o behaviorismo radical propondo que para um comportamento ser atingido é necessário um reforço.

O ambiente deu sua primeira grande contribuição durante a evolução das espécies, mas ele exerce um diferente tipo de efeito, durante a vida do indivíduo, e a combinação dos dois efeitos é o comportamento que observamos em dado momento (Skinner, 1989, p. 19).

Os registros de Baum, (2019, p. 19) explicam que “a ideia central no behaviorismo pode ser formulada de maneira simples: uma ciência do comportamento é possível”, oferecendo uma

perspectiva abrangente e atualizada sobre o tema e a compreensão do comportamento humano. Para ele o behaviorismo não é uma ciência, mas sim um conjunto de ideias sobre a análise do comportamento, o que o torna mais uma filosofia da ciência do que uma disciplina científica. Isso implica que o behaviorismo oferece um arcabouço teórico e conceitual para entender e estudar o comportamento humano, mas não constitui a prática científica em si.

[...] os behavioristas metodológicos pensavam que o único caminho para uma psicologia científica seria por meio de métodos que situassem o comportamento no mundo objetivo, o mundo que todos compartilham e sobre o qual poderiam concordar. A denominação behaviorismo metodológico provém dessa ênfase aos métodos (Baum, 2019, p. 54).

Como fundador do behaviorismo metodológico, Watson (2008), traz uma abordagem científica que enfatiza o estudo do comportamento observável e mensurável, rejeitando influências internas como pensamentos e emoções na explicação do comportamento humano através do método de observação e experimentação. Sendo assim, O behaviorismo radical, proposto por Skinner (1989), vai além do behaviorismo metodológico proposto por Watson (2008) ao incluir variáveis privadas, como pensamentos e sentimentos, na explicação do comportamento. Enquanto o behaviorismo metodológico se concentra apenas em observar e medir comportamentos externos, o radical por sua vez amplia o escopo ao considerar também eventos internos na análise funcional do comportamento.

De acordo com Chiavenato (2004, p. 328), “a teoria comportamental representa um desdobramento da teoria das relações humanas, com a qual se mostra eminentemente crítica e severa”. Chiavenato (2004, p. 329) vai ainda mais longe, “para explicar o comportamento organizacional, a teoria comportamental fundamenta-se no comportamento individual das pessoas”. Essa teoria, na verdade, concebe que ser líder não se resume à posse de uma combinação de características, mas sim, trata-se de uma questão de comportamento, este, com ações individuais, mas constituição ambiental e social.

Por conseguinte, Skinner (1989) acreditava que o comportamento era moldado por meio de reforços e punições, e que as pessoas aprendiam a se comportar de certas maneiras devido às consequências que experimentavam. Nessa linha de pesquisa Skinner através da criação do behaviorismo radical ampliou a teoria de Watson, adicionando elementos filosóficos na teoria psicológica comportamental.

O behaviorismo radical restabelece um certo tipo de equilíbrio. Não insiste na verdade por consenso e pode, por isso, considerar os acontecimentos privados dentro da pele. Não considera tais acontecimentos inobserváveis e não os descarta como subjetivos. Simplesmente questiona a natureza do objeto observado e a fidedignidade das observações (Skinner, 1989, p. 19).

Em síntese, a teoria do behaviorismo radical, enfatiza a importância do ambiente na formação e modificação do comportamento. As contribuições conceituais de reforço e punição, propostas por Skinner (1989), destacam a influência das consequências do comportamento na sua ocorrência futura. Quando um comportamento é seguido por uma consequência positiva (reforço), a probabilidade de que esse comportamento ocorra novamente aumenta, enquanto que quando é seguido por uma consequência negativa (punição), a probabilidade de que esse comportamento ocorra novamente diminui. Esses princípios de reforço e punição são cruciais para o entendimento de como o comportamento é aprendido, mantido ou extinto em diferentes contextos e modificado ao longo do tempo.

Por conseguinte, os behavioristas radicais postulados por Skinner (1989) assumem, dessa forma, que as causas do comportamento se encontram na hereditariedade e no ambiente passado e presente e se propõe a explicar o comportamento animal através do modelo de seleção por consequências.

Sejam quais forem suas discordâncias, todos os behavioristas concordam com as premissas básicas de Watson de que pode haver uma ciência natural do comportamento e de que a psicologia poderia ser essa ciência. A ideia de que o comportamento pode ser abordado cientificamente implica que, assim como as outras ciências expulsam essências, forças e causas ocultas, também a análise do comportamento (ou a psicologia, se forem a mesma coisa) omite esses fatores misteriosos (Baum, 2019, p. 29).

Segundo Baum (2019), independente das discordâncias entre as teorias da abordagem comportamental, há um consenso em relação às premissas básicas excluídas por Watson (2008). Essas premissas afirmam que é possível estabelecer uma ciência do comportamento baseado em princípios e observáveis, e que a psicologia tem potencial para se tornar uma ciência, enquanto Skinner (1989) contrapôs o behaviorismo metodológico ao behaviorismo radical, sendo este último o qual defendeu.

Assim, ainda de acordo com Baum (2019) o behaviorismo em si não pode ser categorizado como uma ciência, mas sim como uma filosofia da ciência que estabelece os fundamentos teóricos e conceituais para a análise do comportamento e ainda enfatiza em sua obra “Compreender o Behaviorismo” a importância da análise contextual do comportamento,

destacando que o comportamento deve ser compreendido dentro de um contexto mais amplo considerando ainda tanto fatores históricos, ambientais e culturais que o influenciam.

“O comportamentalismo, com acentuação no 'ismo', não é o estudo científico do comportamento, mas uma filosofia da ciência preocupada com o tema e métodos da psicologia” (Skinner, 1969/1980, p. 339). Nesta sequência, Skinner (1989) enfatizou a natureza filosófica dessa abordagem em relação à compreensão do comportamento humano uma vez que, pode-se considerar que a relação entre filosofia e behaviorismo é intrínseca, especialmente quando se considera o Behaviorismo Radical de Skinner (1989), já que este não apenas aborda questões científicas, mas também incorpora uma filosofia que examina questões epistemológicas, ontológicas e éticas relacionadas ao comportamento humano. Nesse sentido, destaca-se uma interconexão entre a filosofia, que explora a natureza do conhecimento e da realidade, e o behaviorismo que busca compreender o comportamento através de uma abordagem científica.

Visto que, no campo do Behaviorismo a análise do comportamento e sua relação com a filosofia da ciência têm contribuído para uma compreensão mais abrangente e sofisticada do comportamento humano, essa abordagem baseada em evidência e rigor científico oferece informações valiosas sobre os processos comportamentais e possibilita o desenvolvimento de estratégias eficazes de modificação do comportamento em diversos contextos, como a psicologia clínica, a educação e a organização comportamental.

Haja vista que o behaviorismo é uma abordagem psicológica que se concentra no estudo observável e mensurável do comportamento, tem-se nesta mesma vertente o método DISC que é uma ferramenta de avaliação de comportamento que categoriza as pessoas em quatro principais estilos comportamentais observáveis em diferentes contextos, sendo: Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade. Dessa forma, é possível verificar que há influências indiretas do Behaviorismo no método DISC, mas não se pode afirmar que este método de avaliação comportamental nasce diretamente desta filosofia do comportamento.

O DISC é uma ferramenta de avaliação de comportamento que categoriza as pessoas em quatro principais estilos, não sendo uma teoria behaviorista em si, mas que carrega consigo algumas das ideias de tipologias comportamentais influenciadas pela observação do comportamento humano. Assim, o DISC não segue necessariamente os princípios rigorosos do Behaviorismo que são a observação e análise do comportamento externo sem considerar estados mentais internos. O DISC inclui aspectos mais subjetivos, como preferências e estilos de comunicação que vão além do Behaviorismo. Portanto, a relação existente entre os temperamentos, behaviorismo e DISC está na abordagem, observação e análise do

comportamento humano que buscam categorizá-los e entender os padrões comportamentais do ser humano.

Nesse sentido, observa-se que a relação entre o behaviorismo e o método DISC está na ênfase comum em observar e descrever comportamentos observáveis. Ambos abordam o comportamento humano de maneira tangível, considerando somente os aspectos conscientes da mente humana.

Tal método, se inscreve como uma ferramenta para mapeamento de pontos recorrentes no comportamento. Assim sendo, a relação entre o behaviorismo e o método DISC está na abordagem comum de observar e analisar comportamentos externos de maneira objetiva. Enquanto o behaviorismo é uma abordagem mais ampla na psicologia, o método DISC é uma aplicação prática dessa perspectiva - instrumental -, fornecendo uma estrutura para compreender e lidar com diferentes estilos de comportamento no contexto profissional e pessoal.

Ambos compartilham a premissa de que o comportamento humano pode ser observado, categorizado de maneira sistemática com vistas a auxiliar na compreensão comportamental e influenciado por estímulos. Dessa forma, observa-se que enquanto o método behaviorista analisa o comportamento principalmente através da observação objetiva, da mensuração de eventos observáveis e como o ambiente influencia o comportamento, a metodologia DISC utiliza a categorização das pessoas em estilos predominantes que refletem diferentes maneiras de se comportar e interagir em situações diversas.

3.3 Método DISC: constituição e funcionamento

De acordo com Matos (2008), uma das ferramentas empregadas na promoção do desenvolvimento humano nas organizações é a metodologia DISC. Esta metodologia, por sua vez, é tida como um método de mapeamento de comportamentos recorrentes, que se vale das ciências exatas, como a matemática e a estatística, para delinear de maneira mais precisa o comportamento humano. Tal domínio da psicologia é denominado psicometria, que consiste no registro e na mensuração precisa dos fenômenos psíquicos de um indivíduo específico.

Indubitavelmente, a ferramenta de avaliação comportamental DISC, ao se basear nas teorias temperamentais e behavioristas, mantém destas, elementos essenciais estabelecendo

assim uma relação significativa. Dessa forma, a teoria temperamental, que identifica padrões de comportamento associados a diferentes temperamentos, influenciou diretamente o desenvolvimento do DISC, que continua a reconhecer e categorizar estilos comportamentais distintos.

Da mesma forma, o behaviorismo, com sua abordagem focada na observação objetiva do comportamento, permeia o DISC, que se baseia na análise de ações observáveis para compreender as recorrências de práticas comportamentais. A ênfase no ambiente e nas experiências moldando o comportamento, presente nas teorias anteriormente citadas, também persiste no DISC. Assim, essa relação entre teorias temperamentais e behavioristas permite ao DISC oferecer uma visão abrangente e prática das nuances do comportamento humano, integrando contribuições valiosas dessas abordagens precursoras.

Por conseguinte, a metodologia que categoriza o comportamento humano em quatro tipos sendo, (D) dominância, (I) influência, (S) estabilidade e (C) conformidade - teve sua concepção nos estudos do Dr. William Moulton Marston², conhecido como precursor da linguagem DISC. Marston (2014) apresentou esses conceitos em seu livro “As Emoções das Pessoas Normais” originalmente publicado em 1928 e traduzido para o Português em 2014 (Ribas, 2020). Marston (2014) foi quem elaborou a teoria DISC baseando-se em suas observações sobre comportamentos e emoções humanas. A finalidade desta categorização do comportamento humano é auxiliar a compreender e analisar as preferências comportamentais de indivíduos, sendo uma ferramenta amplamente utilizada em contextos como gestão de equipes, recrutamento e desenvolvimento pessoal.

De uma forma geral, o DISC ao medir os quatro fatores do comportamento de um indivíduo, que são Dominância (D), Influência (I), Estabilidade (E) e Conformidade (C), apesar de serem bastante complexas ainda sim podem ser caracterizadas em palavras isoladas que são: assertividade, comunicação, paciência e estrutura.

Neste contexto de competências comportamentais também nomeadas como perfis comportamentais, Marston (2014) advogado e doutor em psicologia, publicou, em 1928, em sua obra original *Emotions of Normal People* (As emoções das pessoas normais), a base para o que se tornou conhecido como DISC, uma categorização dos comportamentos presentes em

²² William Moulton Marston (Lynn, Massachusetts, 9 de Maio de 1893 - Yonkers, Nova York, 2 de Maio de 1947), foi um psicólogo, teórico, inventor, escritor de livros e roteirista de quadrinhos norte-americano. Criador do Teste de Pressão Arterial Sistólica, utilizado no detector de mentiras, considerado "Pai da teoria DISC", sendo autor do livro *As Emoções das Pessoas Normais*, é popularmente conhecido pela criação da personagem Mulher Maravilha, sob pseudônimo de Charles Moulton.

cada ser humano, em variados graus.

Ao se considerar a Avaliação DISC como um exame psicométrico comportamental que emana de uma teoria delineada pelo eminente psicólogo Dr. William Moulton Marston (2014) é importante deixar claro que este instrumento delineia padrões de comportamento e é sustentado por um arcabouço teórico robusto. Originando-se dessa teoria, surgiram diversas ferramentas destinadas à análise do perfil comportamental. Importa ressaltar que tais avaliações se restringem à observação de comportamentos e emoções manifestas, não se estendendo, portanto, à complexidade da personalidade dos indivíduos.

Pode-se identificar dois protagonistas no desenvolvimento do DISC original, que são: o psicólogo organizacional Walter Vernon Clarke, em 1948, por incorporar os conceitos do DISC na criação do instrumento AVA (instrumento de avaliação) - então denominada como assessment e P. Cleaver, por ser o pioneiro a utilizar as letras D, I, S e C em um instrumento de análise de perfil comportamental conhecido como teste Cleaver.

Logo, a taxonomia apresentada por Marston (2014) considera dois eixos distintos. O primeiro eixo abrange a passividade em um extremo e, no oposto, a proatividade, concebida como uma ação originária do indivíduo, independente de estímulos externos. O segundo eixo diz respeito à percepção do meio pelo indivíduo, variando de um ambiente antagonista a um ambiente favorável.

De acordo com Marques (2021), o comportamento é uma questão subjetiva e pode variar entre as pessoas. Isso ocorre porque cada indivíduo possui características únicas que influenciam seus comportamentos distintos. A combinação de fatores e a forma como os utilizamos pode influenciar como nos aproximamos das interações sociais, do trabalho em equipe e da tomada de decisões e definir o nosso estilo comportamental.

A história da análise do comportamento humano remonta a mais de 2.400 anos atrás, quando Hipócrates, no século IV a.C., pioneiramente observou e classificou o comportamento em quatro tipos distintos. Essa investigação sobre as nuances comportamentais foi posteriormente enriquecida por C.G. Jung, em 1921, que introduziu a relação entre funções psicológicas e comportamentos, dividindo-os em categorias como pensar, sentir, sensação e intuição, além das dimensões de introversão e extroversão.

Em 1928, Dr. William Moulton Marston (2014), psicólogo e professor de Harvard, contribuiu significativamente ao publicar "The Emotions of Normal People", delineando uma teoria fundamental para a compreensão contemporânea do comportamento. Marston (2014)

destacou a dicotomia das atitudes ativas e passivas, contextualizando-as em relação às perspectivas individuais do ambiente circundante. Essa evolução ao longo dos séculos destaca a continuidade e relevância dessas teorias na compreensão da complexidade do comportamento humano.

400 anos antes de Cristo, Hipócrates observou semelhanças e diferenças no comportamento humano e classificou-o em quatro diferentes tipos de comportamentos. Em 1921, C.G. Jung, por sua vez, menciona quatro “tipos” de comportamentos orientados por quatro funções psicológicas: pensar, sentir, sensação e intuição, que resultaram numa posterior divisão em “introversão”, e “extroversão”. Dr. William Moulton Marston, professor e psicólogo pela Universidade de Harvard em 1928 publicou um livro intitulado “The Emotions of Normal People” (As Emoções de Pessoas Normais), onde descreve a teoria usada nos dias de hoje. Para ele o comportamento das pessoas seguia duas vias, sendo as suas atitudes ativas ou passivas, consoante a sua perspectiva individual do ambiente que as rodeia, podendo este ser antagônico ou favorável (Barbosa, 2016, p. 02).

Dessa forma, para compreender as tendências de comportamento, recorre-se a teorias que identificam semelhanças nos comportamentos das pessoas, simplificando sua compreensão.

A teoria DISC, (em inglês: *Dominance, Influence, Steadiness, Conscientiousness*) inicialmente elaborada por Marston (2014) e apresentada em seu livro "*The Emotions of Normal People*" (*A emoção das pessoas normais*), em contraste com autores anteriores, como Hipócrates, ao categorizar as tendências comportamentais em quatro dimensões, reconhece que cada indivíduo exibe características de todos os perfis, embora demonstre maior inclinação para um ou dois perfis específicos (Furlow, 2000), chamados de predominantes.

Para tanto, a tendência comportamental pode ser compreendida como uma inclinação ou propensão para agir de uma maneira específica, sem ser uma ação precisa e determinada. Diante disso, reflete a probabilidade de um indivíduo adotar certos comportamentos com base em seus padrões, experiências e características pessoais. Diferentemente de uma ação exata e previsível, uma tendência comportamental sugere uma direção geral, mas não garante um resultado específico, sendo esta influenciada por uma variedade de fatores, como o contexto, emoções momentâneas e condições ambientais.

Ao se identificar as tendências comportamentais traz a possibilidade de uma compreensão mais flexível do comportamento humano, reconhecendo a complexidade e a adaptabilidade inerentes às ações e reações das pessoas. Considerando a abordagem behaviorista, a análise comportamental DISC utiliza os princípios de aprendizagem para fazer mudanças no comportamento se baseando na aplicação de testes e experimentos. Ressalta-se

que a limitação principal do DISC é que ele não pode abordar os desajustes de comportamento, patologias, nem habilidades ou conhecimentos específicos.

A obra de Marston (2014) tornou-se a base de todos os instrumentos DISC, provavelmente a metodologia mais utilizada no mundo para análise de perfil comportamental. O primeiro instrumento baseado na linguagem DISC de que se tem notícia foi criado por Walter Clarke, em 1948. Desenvolvida por Marston (2014), a ferramenta DISC tornou-se essencial na identificação do comportamento individual, estendendo sua utilidade além do ambiente corporativo e consolidando-se como uma solução econômica acessível a todos. A intensificação da competitividade no mercado e as contínuas mudanças no ambiente externo destacam a importância do capital humano para as organizações.

Esta metodologia oferece um arcabouço para compreender e analisar as características individuais dos membros de uma equipe ou organização. A aplicação da teoria DISC permite que os gestores ajustem suas estratégias de liderança, comunicação e tomada de decisão, alinhando-se mais eficientemente às preferências e estilos de cada indivíduo. Isso favorece o estabelecimento de uma dinâmica laboral mais eficaz e harmoniosa.

Percebe-se que a teoria de análise DISC trata-se de uma avaliação comportamental e psicológica, sendo aplicada através de questionários e formulários que buscam identificar assim os pontos fortes, as limitações do testado e suas características predominantes, com o objetivo de auxiliar no desenvolvimento profissional, sendo a base de algumas das mais confiáveis ferramentas de “*assessment*” avaliação, disponíveis no mercado. Cada um dos fatores DISC possui componentes próprios que podem combinar entre si e são capazes de determinar certos tipos de atitudes e reações (Rodrigues; Souza, 2018).

Ao explorar o DISC, é crucial compreender que o propósito do modelo comportamental é facilitar relações mutuamente benéficas, não manipular ou rotular indivíduos. Cada pessoa possui o potencial para o sucesso, e não há um padrão comportamental superior ao outro. Identificar o estilo comportamental DISC natural é valioso, pois viver em conformidade com ele amplia as perspectivas de êxito tanto na esfera pessoal quanto profissional. Embora seja possível e, em algumas situações, recomendável adaptar-se a outro estilo comportamental, viver em contraposição ao próprio estilo provavelmente resultará em diminuição de energia (Ribas, 2020).

Nesse contexto, é evidente que tanto a teoria dos temperamentos quanto o perfil comportamental DISC representam modelos que visam compreender e sugerir ao indivíduo uma análise de seu estilo de personalidade com base nas características manifestadas em suas

experiências pessoais e profissionais. Ambos os modelos oferecem uma estrutura conceitual para interpretar e contextualizar o comportamento humano, destacando padrões de interação, preferências e habilidades inerentes a cada perfil.:

Tabela 1 - Teoria dos Temperamentos versus Método DISC

Categorização dos comportamentos humanos	Teoria dos Temperamentos	Método DISC
Modelos	04 Temperamentos	04 Perfis Comportamentais
Origem	Baseado nas teorias gregas antigas, Hipócrates e Galeno (1995)	Desenvolvido por Willian Moulton Marston (1920)
Base teórica	Hiprocrática-galena.	Psicologia Comportamental.
Foco	Temperamentos e características biológicas.	Comportamento e estilo de Comunicação.
Tipos	Colérico, Sanguíneo, Melancólico e Fleumático.	Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade.
Ênfase no comportamento	Ligado às características intrínsecas da saúde física, influenciada pela genética.	Ligado ao comportamento humano, observável e mensurável.
Aplicação profissional	Na íntegra, pouco utilizado, porém, sua releitura pode ser utilizada na identificação dos temperamentos, na tratativa dos pontos fortes e fracos.	Utilizado na identificação dos perfis comportamentais, na tratativa dos pontos fortes e fracos.
Flexibilidade	Método mais rígido e cada pessoa se encaixa em um temperamento específico de acordo com sua biologia.	Mais flexível e as categorias podem se sobrepor e mesclar.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Especificamente, a técnica DISC analisa padrões de comportamento de um indivíduo diante de estímulos do ambiente, observando como ele responde e interage. Em situações em que a pessoa não está idealmente colocada, ela pode agir de maneira adaptada, esforçando-se para desenvolver habilidades comportamentais que não são naturais ao seu perfil predominante,

mas que aceita desempenhar por alguma razão.

Neste contexto, dados obtidos em relatórios comportamentais servem como ferramenta para auxiliar tanto educadores quanto gestores a focarem e desenvolverem seus pontos fortes e de seus aprendizes, construindo diretrizes e metas viáveis que contribuam para que desenvolvimento de competências, melhoria na qualidade do seu aprendizado e direcionar seu planejamento de carreira (Rodrigues; Souza, 2018).

Essas são ideias bastante complexas e não são facilmente expressas em palavras isoladas, mas podem ser caracterizadas como assertividade, comunicação, paciência e estrutura. O poder real do DISC, no entanto, vem de sua capacidade de interpretar as relações entre estes fatores. Por exemplo, onde uma pessoa altamente dominante tem um nível igualmente alto de Influência, ela vai se comportar bem diferente em relação a um indivíduo igualmente (D) dominante sem tal (I) Influência (Matos, 2008, p. 38).

A construção desses relatórios implica em responder a um questionário, frequentemente organizado com perguntas e cenários exemplificativos. O propósito é avaliar quatro fatores do comportamento individual: Dominância (D), Influência (I), Estabilidade (S) e Conformidade (C).

Uma das aplicações mais significativas do método DISC está relacionada ao alinhamento entre o perfil pessoal e profissional. Ao mapear o perfil comportamental das pessoas, é possível também delinear o perfil profissional desejado para aqueles que ocuparão determinadas posições. Essa prática representa, sem dúvida, um dos principais objetivos pelos quais as empresas utilizam a metodologia DISC: identificar características, sejam elas pessoais ou profissionais, que são essenciais para a execução eficaz de determinadas funções ou papéis. Em outras palavras, o emprego do método DISC na definição do perfil profissional visa garantir que as habilidades e traços comportamentais necessários para o desempenho bem-sucedido de uma determinada função estejam presentes nos indivíduos selecionados para ocupá-la.

Esse alinhamento entre o perfil pessoal e profissional não apenas contribui para a eficiência e eficácia organizacionais, mas também para o engajamento e satisfação dos colaboradores, ao proporcionar um ambiente de trabalho que valoriza e capitaliza suas competências e características individuais. As características centrais associadas ao conceito da metodologia DISC e ao perfil das pessoas que passam por essa avaliação comportamental estão apresentadas na próxima tabela.

Tabela 2 - Características da metodologia DISC e perfil das pessoas que passam por essa avaliação comportamental.

	Dominância	Influência	Estabilidade	Conformidade
Principais descritores	Competitivo, decidido, direto, audaciosos e independentes	Confiante, inspirador, otimista, popular, extrovertido, sociável.	Agradável, sincero, constante, estável, paciente, agradável.	Perfeccionista, cuidadoso, analítico, preciso e minucioso.
Emoção	Raiva	Otimismo	Não demonstra	Medo
Foco	Resultados	Relacionament o interpessoal	Segurança	Precisão
O que avalia	Indica a forma como a pessoa lida com problemas e desafios.	Refere-se ao modo como o indivíduo lida com as outras pessoas e as influencia.	Diz respeito a como a pessoa lida com as mudanças e estabelece o seu ritmo.	Indica a forma como a pessoa lida com as regras e procedimentos estabelecidos por outros.
Orientado à	Ação	Comunicação	Segurança	Disciplina

Fonte: Adaptado Lotz e Burda (2015, p. 52).

Vieira e Silva (2018) relata que Marston (2014) e sua metodologia não é para fazer a investigação de distúrbios mentais ou psicopatologias, mas sim compreender as emoções recorrentes ao ser humano comum. Na metodologia DISC, as pessoas são divididas em quatro estilos comportamentais principais e identificados como orientados a pessoas ou orientados a tarefas.

A figura 2 considera o resumo das características comportamentais DISC, segundo Vieira e Silva (2018):

Figura 2 – Ilustração dos fatores básicos do comportamento humano



Fonte: Vieira e Silva, adaptado pela autora (2018, p. 70).

Atualmente no mercado mundial existem muitas empresas que desenvolvem ferramentas de análise de perfil comportamental baseadas no uso dos conceitos DISC e, devido à grande gama destas ferramentas, há algumas condições para se afirmar que a metodologia utilizada é, de fato, DISC, como: estar baseado nos conceitos originais de Marston e utilizar as letras D, I, S e C para descrever os comportamentos associados aos conceitos da obra original *As Emoções das Pessoas Normais* (Matos, 2008).

Nesse contexto, a análise do comportamento do indivíduo surge como uma área estratégica crucial para melhorar o desempenho, reconhecendo ainda a relação com a liderança nas instituições. Globalmente, várias empresas desenvolvem ferramentas de análise de perfil comportamental comumente referidos como DISC. É relevante salientar que não existe um desenvolvedor exclusivo ou uma única empresa que detenha a exclusividade no uso dos conceitos DISC. Nenhuma entidade pode afirmar ser a única detentora do verdadeiro DISC ou comercializar gráficos ou relatórios de texto usando a designação DISC de maneira exclusiva, dada a natureza amplamente difundida desses conceitos no campo do perfil comportamental.

O advento da informática fez o DISC, universalmente acessível. Tornou-se uma solução custo-efetiva possível para todos e cresceu para, provavelmente, se tornar a ferramenta de identificação de comportamento mais usada no mundo. Atualmente, validado por diversas universidades e estudos é uma ferramenta básica de milhares de empresas que utilizam o sistema de países. No Brasil, empresas como Furnas, Banco Central, Caixa Seguros, Coca-Cola, Fundação Getúlio Vargas, Firjan, SESI/SENAI, Mineração Rio Norte, Sistema Globo de Rádio, Ponto Frio, Mongeral, Telemar,

KPMG já utilizam com sucesso. Essa ferramenta também é utilizada em trabalhos voltados para a sintonia dos relacionamentos interpessoais na família, para orientação vocacional de jovens, em processos de orientação profissional, ou redirecionamento de vida (Matos; Portela, 2001, p. 43).

De acordo com a TTI Success Insights Brasil (2022) existem condições para que um perfil comportamental seja considerado um "verdadeiro DISC", como basear-se nos conceitos originais de Marston (2014). A incorporação de ideias de Jung, outros autores da Psicologia Positiva, Física Quântica, PNL ou outras teorias não invalida o instrumento, mas indica que deixou de ser estritamente um "DISC", tornando-se uma combinação de conceitos que, idealmente, deveria ter um nome diferente de DISC. A Metodologia DISC, constitui uma das primeiras tentativas de aplicar a psicologia fora dos cenários clínicos e atualmente é uma das formas mais populares de analisar o comportamento das pessoas, segundo Misailidis (2023).

É necessário deixar explicitado que todo e qualquer indivíduo apresenta os quatro fatores, descritos por Marston, responsáveis por determinar o estilo comportamental de uma pessoa: Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade. Cada pessoa tem um comportamento mais direcionado para um desses perfis sendo que esses fatores aparecem em níveis diferenciados, porém o que determina o estilo comportamental de cada um é a forma com que a pessoa utiliza essas características. O perfil comportamental é resultante das interações entre os fatores DISC, apresentando combinações diversas. Essas combinações delineiam as inclinações individuais, destacando características específicas, pontos positivos e áreas passíveis de desenvolvimento.

Dessa forma ao considerar que a metodologia DISC visa analisar o comportamento de indivíduos em determinado ambiente, quanto à aplicação deste teste de perfil comportamental para o diretor escolar entende-se que pode ser uma ferramenta valiosa para compreender as habilidades e características dominantes que influenciam sua gestão educacional e essencialmente sua liderança no processo educacional. No entanto, é crucial abordar essa análise com uma abordagem holística, reconhecendo a complexidade do papel. A ênfase em traços específicos, como liderança e comunicação, pode fornecer insights importantes, mas é essencial considerar a adaptabilidade do diretor em face de desafios educacionais em constante evolução. Além disso, a análise deve ser complementada por uma avaliação contínua do contexto educacional, pois as demandas e dinâmicas podem variar amplamente.

Todas as pessoas apresentam essas quatro características em seu comportamento, mas apenas um ou no máximo dois perfis são predominantes em seu temperamento

profissional, principalmente quando precisam agir em situações de pressão e enfrentar desafios. O que muda é o grau de diferenciação entre cada dimensão e a predominância de uma sobre as demais, sobretudo no âmbito profissional (Santi, 2020, p.16).

Santi (2020, p. 23) ainda afirma que a metodologia DISC aponta que “todas as pessoas possuem potencial para terem sucesso, mas para isso é necessário que elas atuem em atividades compatíveis com seus perfis comportamentais”. Dessa forma, o gestor escolar ao conhecer suas características predominantes é possível utilizá-las a seu favor e porque não a favor da melhoria da gestão e do processo educacional na escola? É possível ainda que através do conhecimento de suas características comportamentais o gestor também identifique quais são desafiadoras a ponto de serem melhor desenvolvidas.

Ao aplicar a metodologia DISC voltada ao ambiente escolar espera-se que o diretor escolar, ao compreender seu perfil comportamental, esteja aberto a desenvolver habilidades e estratégias que atendam às necessidades específicas de sua instituição de ensino, promovendo assim um ambiente educacional mais eficaz, eficiente, com foco na melhoria da aprendizagem dos estudantes e inclusivo.

3.4 Perfis Comportamentais e seus funcionamentos

As ferramentas de “*assessment*”³ avaliação comumente têm sido cada vez mais utilizadas para compreender o comportamento das pessoas. Essa avaliação tem se demonstrado valiosa no cenário profissional para compreender a dinâmica da equipe, melhorar a comunicação e desenvolver estratégias de liderança mais eficazes.

Misailidis (2023), define “a análise comportamental como sendo um tipo de avaliação focada em identificar padrões de comportamento de um indivíduo”. De maneira concisa, a análise comportamental visa identificar padrões de comportamento, explorando tendências, reações e interações em diversos contextos. Essa abordagem considera estímulos externos e internos como influências na formação das atitudes individuais, sendo diretamente vinculada ao behaviorismo, que destaca o aprendizado como fundamental para a modificação de

³ *Assessment* é um relatório elaborado para compreender e apontar tendências de comportamento, desempenho e potencial de funcionários e candidatos. Essa forma de avaliação tornou-se um guia para o departamento de recursos humanos, pois pode determinar se tal pessoa atende aos requisitos de um cargo profissional.

comportamentos.

A avaliação comportamental, não se trata de análise de personalidade, é uma metodologia utilizada para apoiar as pessoas no desenvolvimento de habilidades, talentos e competências importantes para o seu momento vivencial. As teorias comportamentais são utilizadas e aplicadas atualmente para o entendimento do perfil das pessoas.

O perfil comportamental refere-se à abordagem usada para interpretar as atitudes de um indivíduo diante de estímulos específicos, como mencionado por Half (2021). Em outras palavras, ao possuir um entendimento prévio desse perfil, é viável antecipar suas reações em situações particulares, facilitando a compreensão e a comunicação interpessoal.

Há quem trabalhe melhor e seja mais produtivo sob pressão, enquanto outros preferem fazer tudo antecipadamente e com calma. Ao mesmo tempo, existem pessoas que reagem muito mal a feedbacks e/ou têm pouca inteligência emocional para lidar com críticas. Para cada perfil encontrado, é preciso saber trabalhar para extrair seu potencial máximo (Half, 2021, n.p).

Logo, o perfil comportamental aponta a abordagem empregada para decifrar as posturas de um indivíduo frente a estímulos específicos. Em resumo, representa uma maneira de compreender e prever a reação do colaborador diante de situações particulares. Ao compreender o perfil comportamental do indivíduo, torna-se viável desenvolver uma estratégia mais eficaz ao recrutar, reconhecer e promover talentos. Essa abordagem visa melhorar o desempenho, proporcionando como benefício primordial o alinhamento do perfil ao cargo, o que tende a gerar satisfação e agregar valor ao indivíduo, resultando no alcance das expectativas desejadas.

Da mesma forma, para Misailidis (2023) a compreensão do comportamento individual de cada profissional fundamenta-se como um meio para aprimorar a precisão do seu processo de aprendizagem e desenvolvimento, respaldando-se em princípios científicos fazendo com que o desenvolvimento de atitudes seja ainda mais assertivo.

Segundo Barbosa (2016), de acordo com a teoria de Marston (2014), o comportamento das pessoas se desdobra em duas direções, refletindo atitudes ativas ou passivas, dependendo de sua perspectiva individual do ambiente circundante, que pode ser adverso/antagônico ou propício/favorável. Ao entrelaçarmos essas duas direções, surgem quatro quadrantes, cada um representando um padrão comportamental:

Figura 3 - Quatro quadrantes representando um padrão comportamental.



Fonte: Adaptado pela autora (Barbosa, 2016, p. 34).

Devido à existência de quatro pontos nodais no círculo das emoções, “as quatro emoções que aparecem nesses pontos podem ser adequadamente denominadas de emoções primárias” (Marston, 1928/2014, p. 118). Marston procurava reconhecer padrões e comportamentos previsíveis em indivíduos comuns mesmo em diferentes ambientes. Dessa forma, surgem os fatores D, I, S e C, mapeados em 1928 através do círculo de emoções de Marston, capazes de auxiliar na mensuração de comportamentos e emoções observáveis e assim denominados por possuírem significados afetivos distintos com origem na literatura.

[...] os nomes que sugeri para as quatro emoções primárias foram escolhidos por atenderem a dois requisitos. Primeiro, que o significado mais comum da palavra descreva, com maior precisão e abrangência possíveis, a relação objetiva entre o ego motor e o estímulo motos. Em segundo lugar, que o termo selecionado sugira a experiência de cada emoção, tal como observada introspectivamente na vida cotidiana (Marston, 1928/2014, p. 118).

No instrumento DISC, criado por Marston (2014) os estilos comportamentais são representados pelas respectivas letras que correspondem a diferentes traços comportamentais. Segundo Matos (2008), a metodologia DISC ao ser empregada para caracterizar o comportamento de um indivíduo, identifica traços comportamentais predominantes e, com base nesse diagnóstico, serve de apoio para elaborar decisões assertivas, minimizando interferências

externas.

Tabela 3 - Fatores Comportamentais

Fatores comportamentais	Executor/ Dominância	Comunicador/ Influência	Planejador/ Estabilidade	Analista/ Conformidade
Características Gerais	Assertivo, orientado a resultados, determinados, toma decisões rápidas.	Sociável, persuasivo, expressivo.	Metódico, tranquilo, organizado e leal.	Preciso, detalhista, calmo e busca a perfeição.
Pontos Fortes	Iniciativa, determinação, autoconfiança, liderança e eficiência.	Comunicação eficaz, carisma, habilidades interpessoais.	Estruturação, disciplina, eficiência e confiabilidade.	Análise crítica, foco, autodisciplina e organização.
Pontos fracos	Impaciência, insensibilidade, egoísmo, tendência ao controle.	Falta de atenção aos detalhes, desorganização, impulsividade.	Resistência à mudança, apresenta inflexibilidade, teimosia.	Tendência à procrastinação, pessimismo e hesitação.
Comportamentos possíveis	Ação direta, busca desafios, foco em resultados.	Envolvimento social, persuasão, inspiração.	Planejamento detalhado, rotinas, consistência.	Análise minuciosa, aderência a regras, perfeccionismo.
Medos	Perder o controle da situação, falha, ineficácia.	Rejeição, falta de aceitação, isolamento.	Incerteza, imprevisibilidade e, desordem.	Mudanças abruptas, críticas constantes.
Motivações	Desafios, autoridade, reconhecimento.	Reconhecimento, aceitação social, influência.	Segurança, estabilidade, ordem.	Ordem, precisão, perfeição.
Tarefas de facilidade	Tarefas práticas, resolução de problemas.	Tarefas envolvendo interação social, apresentações em geral.	Tarefas que requerem organização, planejamento.	Tarefas que demandam análise detalhada, conformidade.
Perfil de gestão	Gestor com foco em metas e delegado direto.	Gestor participativo e que promove a	Gestor estruturado e garante	Gestor preciso e implementa regras com

Fatores comportamentais	Executor/ Dominância	Comunicador/ Influência	Planejador/ Estabilidade	Analista/ Conformidade
		colaboração.	estabilidade.	rigor.
Estilo de liderança	Liderança prática, orientada para resultados.	Inspirador, fomenta um ambiente positivo e motivador.	Líder que valoriza a consistência e confiança.	Líder analítico, focado em qualidade e precisão.
Síntese do perfil	Executor eficiente, busca resultados e lidera com determinação.	Comunicador nato, busca conexões e impacto social.	Planejador dedicado, busca segurança e ordem.	Analista metódico, busca consistência e perfeição.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Os estilos comportamentais, denominados DISC de acordo com Marston (2014), representam diversas maneiras pelas quais as pessoas interagem, comunicam e lidam com o ambiente ao seu redor. Esse instrumento ao auxiliar na identificação desses perfis oportuniza o entendimento de como eles podem influenciar o comportamento individual e conseqüentemente suas atitudes.

3.4.1 Perfil DOMINÂNCIA (D) – *Dominance*

Marston (2014), ao usar a expressão "dominância" no contexto do diagrama das relações integrativas, refere-se à emoção primária representada pelo "D". Ele explica que dominar implica exercer controle, vencer e predominar sobre um oponente com intensidade inferior à do ego motor. Essa superioridade do eu sobre um rival é percebida introspectivamente como uma característica comum, sugerindo que a dominância se refere à uma vitória do eu sobre algum tipo de adversário. A dominância refere-se à maneira como uma pessoa enfrenta desafios e obstáculos. Aqueles que obtêm uma pontuação elevada geralmente são competitivos e têm metas claras.

Dominância é o termo sugerido para a emoção primária indicada pelo "D" no diagrama das relações integrativas. "Dominar" significa: exercer controle sobre;

vencer; predominar. ...caracteriza-se pela vitória sobre um oponente com intensidade inferior à do ego motor, que “prevalece” e “predomina” sobre seu antagonista fásico. Introspectivamente, a dominância sugere a todas as pessoas a quem indaguei uma superioridade do eu sobre algum tipo de rival (Marston, 1928/2014, p. 119-120).

Este perfil é caracterizado por sua assertividade e foco em resultados. Esses indivíduos são eficientes, tomam decisões rápidas e estão orientados para a ação. Seus pontos fortes incluem iniciativa e liderança, mas podem ser impacientes e controladores. No gerenciamento, preferem uma abordagem direta e orientada para metas, liderando com determinação.

3.4.1.1 Características gerais

Grinberg e Zandoná (2020) cita entre as características do indivíduo de perfil dominante a alta competitividade e a grande capacidade de direcionar ações. De maneira geral são pessoas corajosas, que gostam de desafios, determinadas, rápidas, exigentes, diretas, assertivas. São motivados por enfrentar desafios e não possuem medo de assumir riscos sendo muito ativas ao lidar com problemas. De acordo com Marston (2014) são descritas como egocêntricas, diretas, ousadas, dominadoras, exigentes, enérgicas e determinadas.

3.4.1.2 Influência do ambiente

Para que um indivíduo de perfil dominante desempenhe bem suas ações é interessante que o ambiente valorize sua funcionalidade, sua agilidade e sua habilidade de comando permitindo que ele oriente seus liderados para a obtenção de resultados já que possuem autoconfiança e posicionamento firme segundo Grinberg e Zandoná (2020).

3.4.1.3 Estilos de Liderança

Segundo Marston (2014) o indivíduo com perfil comportamental dominante é um líder nato e que não tem medo de assumir riscos e de enfrentar desafios. São indivíduos extremamente competitivos e dinâmicos que quando atuam em equipe costumam tomar frente

das ações se destacando em atividades de comando seja no ambiente profissional ou mesmo familiar.

3.4.2 Perfil INFLUÊNCIA (I) - *Influence*

Marston (2014), refere-se à emoção primária representada pela letra "I" e sugere que o ato de induzir reflete um processo amigável de influenciar alguém a realizar uma ação. Ele explica que "induzir" envolve influenciar, persuadir e direcionar uma ação. Uma alta pontuação nesse aspecto indica uma forte capacidade de influenciar os outros.

Indução é o nome sugerido para a emoção primária indicada pela letra "I" [...] "Induzir", significa: influenciar uma ação; persuadir; dirigir para. A situação integrativa para qual o termo "indução" é o proposto consiste basicamente em um reforço do ego motor, com vistas a facilitar que um estímulo motor mais fraco consiga passar através de um psicon comum. ... muitas vezes acontece que o estímulo motor seja fraco demais para abrir caminho sozinho e realizar uma descarga eferente. Nesse caso, o ego motor é quem verdadeiramente "dirige" seu aliado mais fraco através da sinapse, "persuadindo-o", a facilitar a passagem dos impulsos mais fortes do ego motor ... o ato de induzir, indica processo de convencer alguém, de forma amigável, a realizar um ato sugerido pelo sujeito (Marston, 1928/2014, p. 121).

Este perfil destaca-se por ser sociável e persuasivo. Possui habilidades interpessoais notáveis, são falantes, ativos e se adaptam com facilidade, sendo eficaz na comunicação e inspirando outros. Envolvidos socialmente, podem ser impulsivos e temem a rejeição. Como líderes, promovem um ambiente positivo, sendo inspiradores e focados em conexões sociais.

3.4.2.1 Características gerais

Segundo Marston (2014) a influência está relacionada às pessoas que utilizam o poder da comunicação e de suas táticas de persuasão de forma amistosa. São extrovertidos, gostam de conversar, são extremamente criativos, valorizam o contato com pessoas, são sociáveis e otimistas. A influência diz respeito à habilidade de se comunicar, ao otimismo, à popularidade e aos relacionamentos profissionais.

3.4.2.2 Influência do ambiente

Ao se considerar o indivíduo com perfil influente é importante destacar locais favoráveis para que ele se desenvolva suas habilidades onde o mesmo tenha elevado grau de contato com pessoas, liberdade de movimento, acesso à recursos e oportunidades e ainda que possua uma cultura que valorize a importância da influência através do poder de comunicação já que segundo Grinberg e Zandoná (2020) esse perfil é motivado por liberdade e pela busca pelo relacionamento interpessoal.

3.4.2.3 Estilos de liderança

Montealto (2020), destaca que a liderança de uma pessoa influente inclui a presença carismática que atrai e inspira outros a segui-los. Além disso, são hábeis comunicadores, capazes de transmitir suas ideias de forma clara e persuasiva, ganhando o apoio e a confiança dos outros. Dessa forma, a liderança de uma pessoa influente é caracterizada por sua capacidade de inspirar, persuadir e mobilizar outros para alcançar objetivos comuns, enquanto mantém a integridade e o respeito das pessoas ao seu redor. Essa habilidade acaba sendo eficaz no trabalho em equipe e uma excelente opção para liderar pessoas.

3.4.3 Perfil ESTABILIDADE (S) - *Stability*

Observa-se que Marston (2014) utiliza a expressão "submissão" para descrever a emoção primária representada pela letra "S" definindo "submeter-se" como ceder.

Submissão é a palavra sugerida para a emoção primária representada pela letra "S" [...] O verbo "submeter-se" é definido como: ceder a outras pessoas; conceder autoridade ou poder; capitular; ser submisso. O comportamento corporal esperado nesse tipo de integração é comparável ao de um filho obediente para com sua mãe amorosa. ... Assim o termo usado para designar essa emoção primária visa enfatizar o significado de prazer experimentado no ato de "submeter-se" por aquele que se submete (Marston, 1928/2014, p. 121-122).

Este perfil é metódico e organizado, buscando segurança e ordem. Seus pontos fortes incluem estruturação e confiabilidade, enquanto a resistência à mudança e a inflexibilidade são desafios potenciais. No gerenciamento, são líderes estruturados, garantindo estabilidade e consistência no ambiente de trabalho.

3.4.3.1 Características gerais

Para Guimarães (2020), o perfil estabilidade define as pessoas que buscam a segurança e não gostam de mudanças súbitas. Entre suas características principais estão a paciência, persistência, gentileza, calma, perseverança, equilíbrio e compreensão. São prestativos e bons ouvintes. A estabilidade destaca a capacidade de se adaptar e lidar com situações imprevistas.

3.4.3.2 Influência do ambiente

Visto que, segundo Guimarães (2020), indivíduos com perfil de estabilidade valorizam a consistência, a segurança e a harmonia em seu ambiente estes tendem a ser menos suscetíveis às influências externas drásticas uma vez que preferem ambientes estáveis e previsíveis, onde se sintam seguros e confortáveis. Dada a sua paciência e calma tendem a deixar o ambiente tranquilo, porém em ambientes hostis, conflitantes ou estressantes podem ter um impacto negativo em sua capacidade de funcionar eficazmente.

Além disso, considerando sua habilidade e disposição para ouvir podem contribuir para a criação de ambientes mais calmos e coesos ao apoiar e resolver conflitos de forma diplomática. Corporativamente falando, podem encarar com mais tranquilidade os problemas do dia-a-dia melhorando o clima organizacional através de sua capacidade de compreensão.

3.4.3.3 Estilos de liderança

Dado seu perfil estável, os líderes com este comportamento são caracterizados por sua abordagem paciente, confiável e focados no bem-estar da equipe. Esses líderes tendem a ser

estáveis, consistentes e orientados para o apoio e o cuidado dos membros da equipe.

Por serem bons ouvintes, conforme citado por Marston (2014), demonstram empatia com as preocupações e necessidades individuais dos membros da equipe, valorizam a cooperação e o trabalho em equipe, incentivando a colaboração e o compartilhamento de ideias. Enquanto líderes, tendem a tomar decisões de forma ponderada e cuidadosa, levando em consideração o impacto nas pessoas e no ambiente de trabalho. Colaboradores com essa característica conseguem assimilar mudanças e são pacientes, mostrando disposição para ouvir diferentes pontos de vista.

3.4.4 Perfil CONFORMIDADE (C) - *Conformity*

Marston (2014) ao empregar o termo "conformidade" para descrever a emoção primária no ponto "C" define "conformar-se" como agir em conformidade. Assim, sugere que, ao mencionar conformidade, está considerando a emoção subjacente associada a esse comportamento, mais do que a ação em si.

Conformidade é o nome sugerido para a emoção primária localizada no ponto "C" [...]. A definição para o verbo "conforma-se" é: agir em conformidade com; ser complacente, cortês. Conformidade, em seu uso literário comum, costuma significar um tipo de ação, e não a emoção que a acompanha (Marston, 1928/2014, p. 119).

O perfil de Conformidade é preciso e busca perfeição, sendo focado em análise crítica e organização. Suas habilidades incluem análise minuciosa e aderência a regras, mas podem enfrentar hesitação e procrastinação. No papel de líder, são meticulosos, buscando consistência e qualidade.

3.4.4.1 Características gerais

“A conformidade ou cautela, por sua vez, é a característica das pessoas disciplinadas, precisas e analíticas” segundo Guimarães (2020, p. 47). São pessoas exigentes com a qualidade e ao mesmo tempo organizadas, sistemáticas e minuciosas com tendência ao perfeccionismo.

3.4.4.2 Influência do ambiente

Montealto (2020, p. 183) descreve que “o ambiente influencia significativamente o comportamento do perfil conformidade”, por conseguintes ambientes com normas claras e expectativas bem definidas podem reforçar a conformidade incentivando o indivíduo a seguir as expectativas estabelecidas pelo grupo, enquanto ambientes mais permissivos ou ambíguos podem levar a uma redução da conformidade ou até mesmo a resistência às normas.

Nesse sentido, o ambiente para o indivíduo com perfil de conformidade é capaz de moldar as atitudes do mesmo. A Conformidade define a inclinação de uma pessoa em obedecer às regras e geralmente, indivíduos com alta conformidade são analíticos, detalhistas e buscam a perfeição.

3.4.4.3 Estilos de liderança

Os indivíduos com perfil de conformidade, por valorizarem regras, regulamentos e estruturas, demonstram-se sérios, autodisciplinados e concentrados em suas tarefas como líderes. Sua capacidade analítica e pensamento lógico e estruturado permitem que entreguem produtos detalhados e precisos.

Figura 4 - Algumas características de cada perfil comportamental



Fonte: Ferramenta privada de mapeamento de perfil comportamental (Sólides, 2024).

Com certeza é possível encontrar mais de um bom fornecedor de ferramentas DISC no mercado, porém também é possível encontrar ferramentas medianas e fracas. Há vários tipos

de questionários com diferentes tipos de validação, desde os mais simples, como os de escolha livre de palavras, até os mais sofisticados. O tipo de questionário utilizado não interfere na classificação de um instrumento como verdadeiro DISC ou não.

Vale ressaltar que, para aplicar a gestão do comportamento nos processos de avaliação, é importante contar com um software potente, capaz de auxiliar a instituição a encontrar a melhor forma de usar o comportamento de seus colaboradores (Misailidis, 2023, n.p).

Assim, a escolha da ferramenta de metodologia DISC deve ser uma tarefa realizada com critérios específicos e compreendendo principalmente a dimensão e os objetivos que se quer chegar, sendo este um importante fator de sucesso na análise do perfil comportamental e, conseqüentemente, ao sucesso da pesquisa. De acordo com Lotz e Burda (2015), a teoria DISC é uma abordagem de mapeamento comportamental que busca examinar as emoções e comportamentos observáveis de um indivíduo, bem como como esses são interpretados por outros. No entanto, a análise comportamental DISC adota uma abordagem centrada em perguntas objetivas com diversas alternativas, e a análise se baseia nas respostas fornecidas. O propósito é compreender o modelo mental da pessoa, ou seja, sua maneira de pensar e agir.

4 PERCURSO DA PESQUISA

Nesta seção, que representa o ponto culminante do estudo, são detalhados os procedimentos de pesquisa e investigação que permitem compreender o caminho percorrido para se chegar aos resultados apresentados. Isso inclui a escolha da ferramenta de mapeamento de perfil comportamental utilizada, bem como a apresentação dos resultados e das análises dos diferentes perfis comportamentais predominantes de cada um dos 11 diretores participantes, através de uma abordagem quanti-qualitativa.

As informações coletadas durante a pesquisa e apresentadas por meio do relatório de perfil comportamental do Método DISC estão cuidadosamente descritas por meio de tabelas e gráficos quantitativos. A análise dos resultados, seguida por uma discussão qualitativa, não apenas reforça a validade das conclusões, mas também oferece reflexões valiosas para compreender o perfil comportamental de diretores escolares, considerando os objetivos do estudo, a literatura existente e as hipóteses iniciais da pesquisa.

4.1 Material e Método

O presente estudo foi edificado por meio de uma pesquisa aplicada de campo onde o público-alvo foram diretores de escolas estaduais localizadas no município de Pouso Alegre, Minas Gerais, com o objetivo de mapear e analisar, através do Método DISC, o perfil comportamental predominante destes e ainda realizar o levantamento de informações profissionais através de uma abordagem quantitativa. “A pesquisa é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais” (Marconi; Lakatos, 2011, p. 157).

No que concerne aos objetivos para sua realização e apreciação aprimorada, trata-se de uma pesquisa com abordagem descritiva. Conforme Vieira (2002), a pesquisa descritiva busca compreender e identificar as características e metas do contexto em questão. Gil (2002) acrescenta ainda que as pesquisas descritivas têm como objetivo principal a descrição de características de determinada população, grupo de pessoas ou fenômeno, estabelecendo correlações entre diferentes aspectos sem qualquer manipulação do pesquisador. “As pesquisas

descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática” (Gil, 2002, p. 42).

Nesse sentido, o estudo também se baseou em uma revisão bibliográfica sobre questões relacionadas à gestão escolar na perspectiva da atuação do diretor, assim como a aplicação e correlação do método DISC com os diversos estilos de perfis comportamentais, de liderança e a influência do ambiente. De acordo com Vergara (2016, p. 43), “pesquisa bibliográfica é o estudo sistemático realizado com base em materiais publicados em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, ou seja, material acessível ao público em geral”. Assim, esses materiais forneceram embasamento e estrutura para fundamentar as discussões apresentadas, considerando que a realização da pesquisa bibliográfica é essencial para o conhecimento e análise das principais contribuições teóricas e históricas relacionadas à gestão escolar e ao mapeamento do comportamento humano.

O questionário, frequentemente empregado em pesquisas, consiste segundo Gil (2010) em um conjunto de perguntas submetidas às pessoas com a finalidade de obter informações sobre um tema específico. Marconi e Lakatos (2011, p. 178) corroboram essa ideia ao afirmar que a pesquisa de campo representa a “fase da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, visando realizar a coleta dos dados planejados”. Destaca-se que os principais instrumentos de coleta de dados comumente utilizados nesse tipo de pesquisa incluem formulários, entrevistas, questionários, fichas de registro para observações e coleta de dados em documentos.

Os resultados disponibilizados através do relatório do Método DISC, após a aplicação da técnica do questionário, foram representados estatisticamente através de tabelas e gráficos, por meio da abordagem quantitativa. A análise buscou considerar ainda a natureza da descrição das características que se relacionam aos perfis comportamentais dos diretores escolares, sendo possível classificá-los de acordo com o embasamento bibliográfico já apresentado e, interpretá-los relacionando com a dinâmica da atuação deste profissional.

A análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos (Gil, 2010, p. 168).

Os relatórios contendo os tratamentos estatísticos, baseados nos estudos de Marston (2014) que desenvolveu a metodologia DISC para explicar as respostas emocionais das pessoas,

foram gerados por meio de uma ferramenta disponibilizada por uma plataforma de mapeamento comportamental, comercializada por uma empresa privada com validação atestada pela USP (Universidade de São Paulo) e pela UFMG (Universidade Federal de Minas Gerais), conforme referenciado no anexo 2. Dentre os indicadores, destacam-se: Perfis Comportamentais; Gráficos de Fatores Positivos e Negativos; Indicadores Situacionais; Interação com o ambiente; Estilo de Liderança; Gráfico de Competências; Indicadores de Competências (Anexo 1).

4.1.1 Participantes da Pesquisa - Critérios de inclusão e exclusão

Considerando que a SRE de Pouso Alegre abrange 30 municípios do Estado de Minas Gerais em sua jurisdição e contempla 65 (sessenta e cinco) unidades escolares da rede estadual, adotou-se como critério de inclusão nesta pesquisa as 12 (doze) escolas estaduais do município de Pouso Alegre com atendimento à educação básica no formato presencial, excluindo-se então o Conservatório Estadual de Música por terem suas ações voltadas exclusivamente para a formação profissional de músicos em nível técnico, a educação musical de crianças e jovens e a difusão cultural e o Centro Estadual de Educação Continuada, CESEC, por ser unidade de ensino semipresencial exclusiva para atendimento de jovens e adultos que não concluíram seus estudos na idade regular.

Dessa forma, foram inicialmente selecionadas 12 (doze) Escolas Estaduais de educação básica que oferecem atendimento nas modalidades regular parcial e regular integral aos estudantes. Estas escolas são periodicamente avaliadas pelo indicador nacional do IDEB, o que viabiliza por parte da equipe técnica e pedagógica da SEE/MG, o acompanhamento da qualidade da Educação pela população por meio de dados concretos, possibilitando a formulação de diretrizes pedagógicas em busca de aprimoramentos.

Diante das considerações apresentadas foram considerados elegíveis para esta pesquisa 12 (doze) diretores(as) das Escolas Estaduais regulares, localizadas no município de Pouso Alegre - MG, sendo que: 02 (duas) são de atendimento exclusivo de Ensino Fundamental de Anos Iniciais, 01 (uma) exclusiva de Ensino Médio Tempo Integral Profissionalizante, 05 (cinco) atendem estudantes do Ensino Fundamental de Anos Iniciais e Finais, Ensino Médio e Educação de Jovens e Adultos, 02 (duas) ofertam o Ensino Fundamental de Anos Finais e Ensino Médio e 02 (duas) atendem exclusivamente o Ensino Médio noturno.

4.1.2 Procedimentos de coleta

Os referidos participantes da pesquisa tiveram acesso ao TCLE (termo de consentimento e livre esclarecimento), cujo documento foi aprovado pelo Comitê de Ética através do parecer nº 6.077.252 contendo autorização da SEE/MG para a execução da referida pesquisa no âmbito das instituições escolares. Foi realizada em dezembro de 2023, uma reunião da pesquisadora/discente com os 12 (doze) diretores escolares para apresentação do convite de participação da pesquisa onde foram expostos os objetivos da mesma e informado que o tempo de participação dos mesmos seria de aproximadamente de 10 (dez) minutos. Nessa oportunidade, os participantes convidados puderam ter esclarecidas as dúvidas face ao modelo de questionário que engloba a análise de perfil comportamental.

Após a reunião, e de maneira imediata, os 12 (doze) diretores convidados receberam em tempo real o *link* da pesquisa com acesso ao questionário de mapeamento do perfil comportamental, sendo enviado por email e “*whatsapp web*” (aplicativo de mensagem), para os participantes responderem. Neste link foi disponibilizado também aos diretores convidados, o TCLE, bem como um formulário para coletar informações referentes à formação profissional e experiência educacional dos mesmos. A participação dos diretores não teve grandes dificuldades, porém foi necessário o reforço para que os mesmos não esquecessem.

Logo após responderem as perguntas do teste, o relatório foi automaticamente gerado pela plataforma de mapeamento comportamental adquirida de uma empresa privada pela pesquisadora, resultando em um relatório de perfil comportamental denominado ferramenta de mapeamento de perfil comportamental, de acesso somente do participante e da pesquisadora no caso. Essas avaliações envolvem tanto questões subjetivas quanto objetivas, possibilitando a fusão de ambas para uma análise mais abrangente. Vale ressaltar que, o orçamento referente à aquisição dos questionários aplicados, ficaram sob responsabilidade exclusivamente da pesquisadora.

4.1.3 Apresentação da ferramenta de Mapeamento de Perfil Comportamental

A ferramenta de mapeamento comportamental, utilizada nesta pesquisa, é proveniente de uma plataforma privada, apresentando um mapeamento com o propósito de aprofundar o conhecimento sobre as características e preferências comportamentais dos indivíduos. Este processo visa identificar informações que podem ser estrategicamente utilizadas para potencializar talentos e aprimorar a gestão de pessoas e institucional. A ferramenta revela características, habilidades, áreas de melhoria, estilos de liderança e outros indicadores, conforme descrito na pesquisa em questão.

Dessa forma, a ferramenta de avaliação comportamental privada adotada consiste em um questionário simples, dividido em duas etapas apenas. O questionário ao ser iniciado contém também uma aba obrigatória de apresentação e identificação do indivíduo contendo nome, CPF, gênero, email, data de nascimento e a concordância com a política de privacidade e com o termo de consentimento da empresa representante do teste.

Na primeira etapa, identificada como questão 1 (um) como retratado na Figura 5, o usuário identifica as características que reconhece em si mesmo, enquanto na segunda etapa, questão 2 (dois), Figura (6), assinala as características que percebe como exigidas pelo ambiente. O preenchimento do questionário acontece de maneira online e leva de 5 a 10 minutos. O relatório resultante fornece informações básicas sobre o perfil comportamental da pessoa no contexto profissional.

Para utilizar a ferramenta, é necessário adquirir créditos, sendo que cada crédito permite o mapeamento de uma pessoa. Após a aquisição, basta enviar o link do formulário de acesso para a pessoa que se deseja avaliar e, em seguida, após o indivíduo finalizar as perguntas, o relatório comportamental estará pronto.

A ferramenta se materializa em um questionário online, que foi enviado através de um link digital para cadastro seguido de 02 (duas) questões básicas, Figuras 5 e 6, que apontam para um possível comportamento, dado o contexto da pergunta.

Existem orientações prévias sobre a importância da sinceridade e o comprometimento com a verdade nas respostas bem como sobre a tranquilidade ao responder. O participante do mapeamento, deve escolher a opção que mais identifica seu perfil de comportamento. Nesse contexto, os testes demandam respostas diretas sobre a personalidade do indivíduo e temas como preferências pessoais, opinião, atividades que mais gosta de desempenhar e tipos de preocupações.

Figura 5 - Questão I para mapeamento de perfil comportamental

Sólides Passo 2 de 3

Marque abaixo os adjetivos **que melhor te representam**

Regras: Responda sozinho, sem ajuda de terceiros. Não interrompa o questionário com distrações ou conversas.

Alegre	Animado	Anti-Social	Arrogante	Ativo
Audacioso (Dusado)	Auto-Disciplinado	Auto-Suficiente	Barulhento	Bem-Humorado
Bem-Quisto	Bom Companheiro	Calculista	Calm	Compreensivo
Comunicativo	Conservador	Contagante	Corajoso	Critico
Cumpridor	Decidido	Dedicado	Depressivo	Desconfiado
Desmotivado	Desorganizado	Destacado	Discreto	Eficiente
Egoicêntrico	Egoista	Empolgante	Enérgico	Entusiasta
Equilibrado	Espalhafatos	Estimulante	Exagerado	Exigente
Extrovertido	Exuberante	Firme	Frio	Habilidoso
Idealista	Impaciente	Indeciso	Independente	Indisciplinado
Inflexível	Influenciador	Ingênuo	Inseguro	Insensível
Intolerante	Introverso	Leal	Lider	Medroso
Metódico	Minucioso	Modesto	Orgulhoso	Otimista
Paciente	Perfeccionista	Persistente	Pessimista	Popular
Prático	Pretensioso	Procrastinador	Racional	Reservado
Resoluto (Decidido)	Rotineiro	Sarcástico	Sensível	Sentimental
Simpático	Sincero	Temeroso	Teórico	Tranquilo

Valdoso Vingativo

Fonte: Plataforma Solides, 2023.

Na primeira questão, conforme ilustrado na Figura (5), os participantes são instruídos a selecionar os adjetivos que melhor os representam. Já na segunda questão, conforme apresentado na Figura (6), é solicitado que os participantes considerem a percepção alheia e assinalem como os outros pensam que eles deveriam ser, levando em conta os atributos que possuem ou não. É relevante enfatizar que não há restrição quanto ao número de adjetivos que os participantes podem selecionar em ambas as questões.

Figura 6 - Questão II para mapeamento de perfil comportamental

Sólides Passo 3 de 3

Agora, na sua percepção, marque **como os outros pensam que você deveria ser** (atributos que você tenha ou não).

Regras: Responda sozinho, sem ajuda de terceiros. Não interrompa o questionário com distrações ou conversas.

Alegre	Animado	Anti-Social	Arrogante	Ativo
Audacioso (Ousado)	Auto-Disciplinado	Auto-Suficiente	Barulhento	Bem-Humorado
Bem-Quisto	Bom Companheiro	Calculista	Calmo	Compreensivo
Comunicativo	Conservador	Contagiante	Corajoso	Crítico
Cumpridor	Decidido	Dedicado	Depressivo	Desconfiado
Desmotivado	Desorganizado	Destacado	Discreto	Eficiente
Egocêntrico	Egoísta	Empolgante	Enérgico	Entusiasmado
Equilibrado	Espalhafatosos	Estimulante	Exagerado	Exigente
Extrovertido	Exuberante	Firme	Frio	Habilidoso
Idealista	Impaciente	Indeciso	Independente	Indisciplinado
Inflexível	Influenciador	Ingênuo	Inseguro	Insensível
Intolerante	Introvertido	Leal	Líder	Medroso
Metódico	Minucioso	Modesto	Orgulhoso	Otimista
Paciente	Perfeccionista	Persistente	Pessimista	Popular
Prático	Pretensioso	Procrastinador	Racional	Reservado
Resoluto (Decidido)	Rotineiro	Sarcástico	Sensível	Sentimental
Simpático	Sincero	Temeroso	Teórico	Tranquilo

Fonte: Plataforma Solides, 2023.

Após a conclusão da última pergunta, basta clicar em "finalizar", e a análise do perfil comportamental será concluída, gerando um relatório do perfil tanto para o participante quanto para o administrador da plataforma. Essa abordagem permite uma avaliação abrangente e detalhada das características individuais, fornecendo insights valiosos tanto para os participantes quanto para aqueles responsáveis pelo gerenciamento da plataforma.

Para o indivíduo preencher um questionário de avaliação comportamental, o autoconhecimento é fundamental pois permite que ele compreenda melhor suas próprias características, habilidades, pontos fortes e áreas de melhoria. Ao ter consciência de seu perfil

comportamental, o indivíduo pode tomar decisões mais alinhadas com suas preferências e competências, tanto na vida pessoal quanto na carreira profissional, de acordo com Half (2021).

O preenchimento do questionário de avaliação comportamental proporciona ainda, a oportunidade para o autoconhecimento, ajudando o indivíduo a identificar padrões de comportamento, reações a diferentes situações e até mesmo áreas em que pode desenvolver-se. Segundo Misailidis (2023), com essa compreensão mais profunda de si mesmo, o indivíduo pode trabalhar para potencializar seus pontos fortes e superar desafios de forma mais eficaz.

Além disso, o autoconhecimento resultante da avaliação comportamental pode contribuir para melhorar a comunicação interpessoal, o trabalho em equipe e a gestão de conflitos, uma vez que o indivíduo terá uma compreensão mais clara de suas próprias tendências comportamentais e das dos outros. Em resumo, o autoconhecimento proporcionado pela avaliação comportamental é essencial para o crescimento pessoal e profissional do indivíduo.

Segundo Half (2021), ao revelar o estilo de liderança, competências, aptidões e impacto na produtividade, essa metodologia juntamente com a classificação de perfil viabiliza a implementação do conceito de Gestão Estratégica. Com classificações de perfis comportamentais, possibilita atender às demandas organizacionais de forma inovadora, assegurando o posicionamento adequado da pessoa certa.

O relatório, resultante da ferramenta, refere-se a uma representação compacta das características comportamentais do respondente, e vale a pena lembrar, que é o mesmo que aponta as respostas para as análises. Um perfil comportamental, por exemplo, destacaria as tendências e preferências de alguém em resposta a diferentes estímulos, fornecendo uma visão geral de como essa pessoa pode se comportar em diversas situações.

Ao relacionar as ferramentas de avaliação “*assessment*” de comportamento, consideramos a metodologia DISC (Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade) como sendo uma ferramenta de avaliação de comportamento utilizada para compreender as características e preferências individuais no ambiente de trabalho.

A metodologia de avaliação comportamental foi integrada por uma ferramenta de mapeamento comportamental comercializada por uma empresa privada, sendo um dos raros sistemas desenvolvidos no Brasil, com terminologia e tradução adaptadas para o contexto nacional. Sendo assim, ela representa uma ferramenta exclusiva de mapeamento comportamental. Fundamentada na metodologia DISC e em seis teorias adicionais, aprovada pela USP e pela UFMG, esta solução alcança 97% de precisão em seus relatórios. Essa

inovadora ferramenta de mapeamento de perfil comportamental, resultou de extensos estudos e pesquisas, não se limitando à metodologia DISC, mas incorporando diversas teorias comportamentais e pensadores, como Jung, Hipócrates, Lumina Spark, Herrmann Brain, Etologia e Psicologia Comparativa.

A adaptação para a cultura brasileira envolveu análises dos perfis comportamentais individuais e gerenciais nas organizações. Trata-se de um mapeamento abrangente que proporciona uma compreensão mais profunda do indivíduo, revelando informações estratégicas para potencializar talentos e aprimorar a gestão de pessoas. A ferramenta apresenta características, habilidades, áreas de melhoria, estilos de liderança e outros indicadores.

A ferramenta utilizada nesta pesquisa, proporciona a análise da individualidade do participante, reconhecendo a singularidade de cada pessoa e a metodologia sugere que somos compostos por um ou dois estilos principais de comportamento, destacados por meio das respostas fornecidas pelos próprios indivíduos. Essas intensidades são então combinadas com fatores externos, permitindo o mapeamento comportamental abrangente.

Cada padrão comportamental apresenta características únicas, motivações e contribuições para a equipe e a organização, sem um ser considerado superior ao outro. A funcionalidade ou disfuncionalidade das tendências de cada padrão depende da intensidade de uso dos comportamentos e dos requisitos específicos do ambiente ou desafio em questão, podendo traduzir-se em comportamentos positivos ou negativos.

O mapeamento de perfil comportamental utilizado nesta pesquisa, fundamenta-se na avaliação de combinações entre os quatro perfis comportamentais DISC (Dominância – Influência – Estabilidade – Conformidade). Existem diversas possibilidades de predominâncias e diferentes níveis para esses quatro perfis, gerando personalidades únicas, índices e perspectivas de mundo que a ferramenta mensura. É crucial reiterar a singularidade de cada indivíduo, mas ao identificar padrões comportamentais, é possível aprimorar a compreensão e o modo de relacionar-se com as pessoas.

Os fatores comportamentais humanos, conforme apontado por Santi (2023), são inerentes, mas também podem ser moldados e desenvolvidos mediante identificação. Este princípio encontra respaldo em pesquisas que destacam a plasticidade do comportamento humano, evidenciando a capacidade de adaptação e aprendizado ao longo da vida.

A literatura científica enfatiza que a natureza e a criação influenciam os traços comportamentais, e intervenções específicas podem moldar esses padrões de comportamento

de maneira mais favorável. No entanto, a ausência de uma abordagem consciente e direcionada para o desenvolvimento comportamental pode resultar na manifestação de aspectos negativos, evidenciando a importância de estratégias eficazes para canalizar e potencializar tais características na direção de metas específicas.

Esses perfis representam diferentes competências e desafios no contexto profissional, destacando a importância da diversidade comportamental para o sucesso organizacional. O entendimento dessas características auxilia na formação de equipes equilibradas e na adaptação a diferentes estilos de liderança, promovendo um ambiente de trabalho eficaz e colaborativo.

Após a realização do questionário da avaliação de perfil comportamental, foi gerado um relatório, cujas informações são apresentadas de forma a retratar um panorama comportamental abrangente, explorando diferentes aspectos e ilustrando-os por meio de gráficos, conforme apresentado na seção dos resultados e análises.

Através do relatório DISC é possível entender a sobre a forma de agir e pensar, como forças, motivações, forma de gerenciar e de se comunicar, entre muitas outras aplicações para proporcionar um profundo autoconhecimento do indivíduo. Nesse sentido, o relatório apresenta o nível do perfil comportamental dos indivíduos avaliados, como representado no *Gráfico 1* e na *Tabela 4*, indicando o percentual de cada um dos quatro perfis DISC presentes nos 11 (onze) diretores submetidos à avaliação e ainda o perfil predominante. Essa representação permite compreender quais fatores são mais predominantes e influenciam o comportamento profissional em dado momento.

A etapa subsequente do relatório proporciona a verificação das subcaracterísticas do perfil, incluindo habilidades básicas e habilidades comuns, apresentadas por meio de porcentagens que destacam os aspectos positivos e negativos de cada perfil, conforme se enquadram nas pessoas avaliadas, como demonstrado nas *Tabelas 5 e 6*.

As competências gerais, utilizam uma representação em forma de radar para analisar 20 (vinte) competências fundamentais do profissional. Essa leitura revela o percentual de competência em cada uma das áreas citadas no relatório, tais como tolerância, planejamento, empatia, capacidade de ouvir, concentração, condescendência, perfil técnico, organização e outros como exposto na *Tabela 7*.

As áreas de talento geral são elencadas em 13 (treze) habilidades que o profissional pode apresentar, visando mostrar os talentos profissionais do avaliado e suas áreas de melhor atuação exigidas pelo meio. As áreas analisadas englobam comandante, competidor, administrador,

motivador, vendedor, diplomata, conselheiro, atendente, professor oral, técnico especialista e controlador como representado na *Tabela 8*.

Os indicadores situacionais gerais, apresentam métricas que variam de extremamente baixo até extremamente alto, de acordo com o nível da habilidade que se apresenta no indivíduo. Como representado na *Tabela 9*, esses indicadores incluem situações como energia (indicando força e motivação para entrega de resultados), exigência do meio (indicando pressão por fatores externos), aproveitamento (indicando satisfação no ambiente de trabalho), moral (indicando nível de satisfação), positividade, flexibilidade, amplitude automotivação e incitabilidade.

4.2 Resultados e discussão

A aplicação do questionário DISC aos diretores de 11 (onze) escolas estaduais permitiu a realização de discussões para interpretar os resultados, relacionando-os com a literatura existente e os objetivos da pesquisa, promovendo uma contextualização na forma de atuação do gestor escolar.

4.2.1 Caracterização dos Participantes

Considerando que este estudo contou com a participação de 11 (onze) diretores de Escolas Estaduais localizadas no Município de Pouso Alegre, sendo que entre esses, 03 (três) são do sexo feminino e 08 (oito) do sexo masculino. Em relação à faixa etária, eles possuíam entre 28 (vinte e oito) e 54 (cinquenta e quatro) anos, uma média de 39 (trinta e nove) anos. No que diz respeito à primeira graduação, 10 (dez) dos 11 (onze) participantes possuem licenciatura e 01 (um) é bacharel em comunicação social, com licenciatura posterior.

Em relação à segunda graduação, 05 (cinco) possuem pelo menos 02 (duas), enquanto 06 (seis) possuem 01 (uma). Quanto à pós-graduação, todos os 11 (onze) participantes possuem especialização lato sensu, sendo 10 (dez) na área de educação e 01 (um) em logística empresarial, além disso, 03 (três) possuem mestrado stricto sensu na área de Educação. Quanto ao tempo de experiência na Educação, varia de 10 (dez) a 32 (trinta e dois) anos, com uma média de 15 anos e meio de trabalho na área, e em Direção de escola a média é de 5 anos,

variando de 02 (dois) a 10 (dez) anos. É importante ressaltar que neste grupo de pesquisados temos diretores que já estão na terceira gestão consecutiva e outros na primeira.

4.2.2 Perfis Comportamentais Predominantes do grupo de Diretores

A pesquisa do perfil comportamental de diretores de Escolas Estaduais de Pouso Alegre buscou compreender as características, habilidades e abordagens que os líderes educacionais apresentam em seu ambiente de trabalho. Dessa forma, ao analisar diferentes perfis comportamentais, têm esta pesquisa o objetivo de contribuir para a reflexão e a possibilidade do desenvolvimento de estratégias de liderança escolar no ambiente educacional uma vez que, como apontado por Santi (2023), as características comportamentais são inerentes, mas também podem ser moldadas e desenvolvidas mediante identificação.

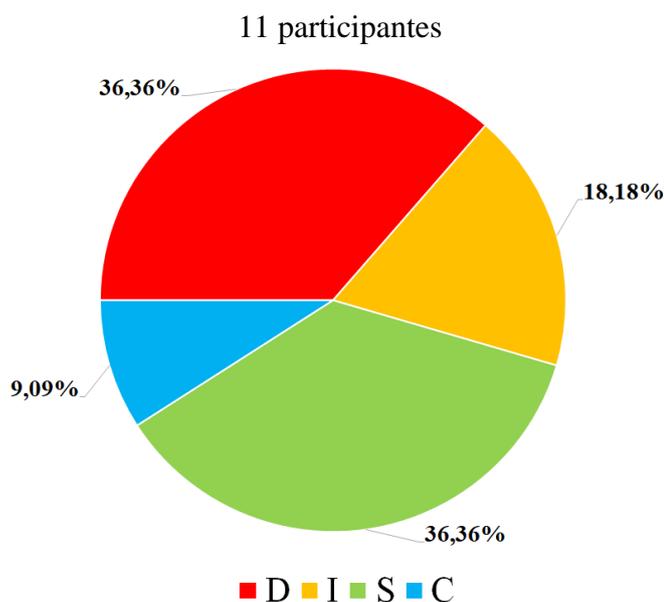
Em Lück, Freitas, Girling e Keith (2006, p. 33), liderança é descrita como sendo:

[...] um conjunto de fatores associados, como, por exemplo, a dedicação, a visão, os valores, o entusiasmo, a competência e a integridade expressos por uma pessoa que inspira os outros a trabalharem conjuntamente para atingirem objetivos e metas coletivos e se traduz na capacidade de influenciar positivamente os grupos e inspirá-los a se unirem em ações comuns coordenadas.

Segundo a metodologia DISC, os seres humanos possuem os 04 (quatro) perfis comportamentais, geralmente tendo aqueles predominantes, ou seja, com maior porcentagem em relação aos demais. De acordo com Marston (2014) os quatro perfis DISC (Dominância (D), Influência (I), Estabilidade (S) e Conformidade (C)) somam 100,00%, sendo que quando um perfil fica acima de 25,00% passa a caracterizar o perfil predominante do respondente. O respondente pode apresentar perfil puro (com uma predominância), perfil duplo (com duas predominâncias acima de 25,00%) ou perfil triplo (com três predominâncias acima de 25,00%).

O *Gráfico (1)* apresenta a média do perfil comportamental predominante dos 11 (onze) diretores mapeados.

Gráfico 1 - Média de cada perfil comportamental predominante da pesquisa considerando os



Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Nota-se que entre os diretores mapeados os perfis predominantes estão distribuídos da seguinte forma: Dominância (D) com 36,36%, Influência (I) com 18,18%, Estabilidade (S) com 36,36% e Conformidade (C) com 9,09%. É importante ressaltar que, como todas as pessoas possuem os 04 perfis comportamentais, as porcentagens de cada indivíduo variam.

Todas as pessoas apresentam essas quatro características em seu comportamento, mas apenas um ou no máximo dois perfis são predominantes em seu temperamento profissional, principalmente quando precisam agir em situações de pressão e enfrentar desafios. O que muda é o grau de diferenciação entre cada dimensão e a predominância de uma sobre as demais, sobretudo no âmbito profissional (Santi, 2020, p. 16).

Considerando o dinamismo do diretor, Lück (2009) aponta que conduzir uma escola é estar em sintonia com as diretrizes e políticas educacionais públicas para que ocorra a implementação de seu projeto político pedagógico, que abrange ainda os aspectos administrativo, financeiro e de pessoal, além do pedagógico. Nesse viés, ao promover o equilíbrio entre as competências técnicas de gestão alinhado ao equilíbrio do perfil comportamental, o diretor deve contribuir para que a escola ofereça um ambiente propício ao aprendizado e ao desenvolvimento integral dos estudantes.

Analisando os perfis comportamentais dos 11 (onze) diretores, nota-se que 04 (quatro) possuem a Dominância (D) predominante, logo, tendem a ser decisivos e focados em resultados, revelando grande utilidade para lidar com questões burocráticas, administrativas e financeiras.

Por apresentar a habilidade do comando para a execução dos recursos financeiros buscam garantir por meio de investimentos um equilíbrio na resolução operacional da escola em todos os seus níveis organizacionais.

Segundo Marston (2014), pessoas com este perfil, por sua vez, frequentemente demonstram uma liderança concentrada em metas, com a capacidade de tomar decisões assertivas e rápidas. Estas características podem ser consideradas pontos fortes do gestor escolar, aliado ao que corrobora Lück (2014) como sendo uma liderança atuante e proativa, já que esses diretores tendem a ter o gosto por manejar os problemas e facilidade por busca de soluções objetivando por resultados imediatos. De maneira negativa, alerta-se que estes profissionais, dado seu perfil, temem a perda do controle de seu ambiente ou a perda de vantagem para os demais.

O gestor com o perfil predominantemente Dominante (D) é essencial para evitar que a Educação se limite a reproduzir práticas obsoletas, pois tendem a promover a inovação, podendo então ser vantajosos na condução de situações desafiadoras e na implementação de mudanças necessárias para o aprimoramento da instituição educacional. Ainda a potencialidade para a habilidade de definir metas claras, delegar responsabilidades de forma eficiente e manter um ambiente disciplinado pode auxiliar a criar uma cultura escolar focada no sucesso acadêmico.

Adicionalmente, a capacidade de ser assertivo pode ser extremamente útil ao lidar com questões administrativas da gestão, uma vez que, de acordo com Paro (2010, p. 25), a "administração envolve a utilização racional de recursos para alcançar objetivos específicos". Torna-se fundamental que os diretores com este perfil comportamental predominante desenvolvam o equilíbrio dessa Dominância com a empatia e abertura ao diálogo, a fim de buscar manter o ambiente escolar inclusivo e colaborativo para toda a comunidade escolar e dessa forma cumprirão a competência técnica III disposta na Resolução SEE/MG nº 4.782/2022:

[...] III - representar oficialmente a escola, em consonância aos interesses da comunidade, estimulando o envolvimento dos estudantes, pais e/ou responsáveis, professores e demais membros da equipe escolar por meio de uma gestão democrática, participativa e transparente, voltada para os resultados de aprendizagem dos estudantes; [...]

Observa-se também, 02 (dois) diretores com perfil predominantemente Influyente (I), que são aqueles que atuam de forma a motivar e persuadir os outros, buscando o consenso e a

colaboração. “Em resumo, um líder deve inspirar confiança, ser inteligente, perceptivo e decisivo para ter condições de liderar com sucesso” (Chiavenato, 2004, p. 123). Na área administrativa da escola essa capacidade comumente é utilizada para influenciar e promover a participação e o engajamento da equipe nos projetos pedagógicos, principalmente aqueles que estão em fase de implementação.

Segundo Chiavenato (2004) que destaca a importância da influência e do processo de conduzir pessoas para a busca pela realização de objetivos em uma situação específica, esses diretores influentes apresentam como ponto forte o envolvimento dos professores e demais membros da equipe na definição de estratégias educacionais pedagógicas. Essa capacidade de envolvimento da equipe, induz a promoção de um ambiente colaborativo e participativo nas atividades escolares. Por serem extremamente comunicativos e sociáveis, esses diretores influentes tendem a ser eficazes na articulação de visões estratégicas, podendo mobilizar recursos e parcerias para enriquecer a experiência educacional. Essa comunicação eficaz, por sua vez, e a capacidade de inspirar confiança são elementos-chave que podem contribuir para o sucesso da escola, promovendo um clima positivo e motivador para toda a comunidade escolar.

É interessante que os diretores com este perfil comportamental busquem o equilíbrio de sua influência com a tomada de decisões fundamentadas e uma abordagem colaborativa para garantir a sustentabilidade da execução das metas a longo prazo do ambiente escolar. Nesse sentido, é essencial ainda que esses diretores Influentes desenvolvam habilidades que visem a melhoria do planejamento, pois segundo Lück (2009, p. 32), “o planejamento envolve, antes de tudo, uma visão global e abrangente sobre a natureza da Educação, da gestão escolar e suas possibilidades de ação”. Ao desenvolver este tipo de habilidade espera-se que as ações administrativas e financeiras aconteçam com agilidade para contribuir com o sucesso escolar, evitando atitudes que tendem à impulsividade e à desorganização por parte destes gestores.

É possível evidenciar que 04 (quatro) Diretores possuem um perfil predominantemente de Estabilidade (S) onde apresentam tendência a atuar de forma confiável e consistente, além do comportamento paciente. A atuação deste profissional na área administrativa na gestão escolar costuma contribuir para garantir a estabilidade e a organização de processos como as documentações de pessoal e na execução de recursos financeiros destinados para a caixa escolar, já que lidam com questões burocráticas de maneira cuidadosa.

Percebe-se que por terem a característica de manter a equipe em harmonia, no campo pedagógico, a contribuição destes diretores com perfil estável (S), pode ser extremamente

positiva para a criação de um ambiente acolhedor e previsível para os alunos, onde são capazes de promover relações de confiança com os professores e demais membros da comunidade escolar o que contribuirá para garantir boas condições para o desenvolvimento da qualidade do ensino e conseqüentemente para a aprendizagem dos alunos. Essas habilidades podem ser particularmente benéficas, pois fornece um ambiente escolar estável e previsível é essencial para o bem-estar emocional dos alunos e professores.

Diferentemente do administrador que necessita de grande quantidade de conhecimentos técnicos e administrativos, o líder eficaz se louva, antes de mais nada, no seu próprio autoconhecimento como ponto de partida para o desenvolvimento da sua habilidade interpessoal. Essa característica não só provê os líderes de controle interno, como também os habilita a não projetar nos seguidores e nas situações que geralmente enfrenta distorções da realidade próprias à sua maneira pessoal de ser (Bergamini, 2006, p. 109).

Um diretor estável (S) tende a cultivar um clima organizacional tranquilo, promovendo também a concentração no aprendizado, corroborando para a principal meta de uma instituição educacional que é estimular a aprendizagem de seus estudantes como preconiza Lück (2009). A atenção aos detalhes e a capacidade de lidar com desafios de forma ponderada busca apoiar na resolução eficiente de questões administrativas e para a promoção de um ambiente de trabalho equilibrado. Além disso, a empatia e a escuta ativa frequentemente associadas a perfis de estabilidade (S) favorecem a construção de relações positivas dentro da comunidade escolar.

Considerando que os diretores com este perfil (S) temem a perda de estabilidade e mudanças imprevistas, os mesmos costumam-se de maneira negativa a limitar-se quando postergam a satisfação de suas necessidades por resolver as de outros já que costumam ter uma resistência natural à mudança. Para reverter este ponto fraco, é crucial que o diretor relacione a estabilidade (S) com a capacidade de adaptação, garantindo que a escola esteja preparada para enfrentar os desafios em constante evolução na área educacional com destaque para o maior deles (Sammons, 2008).

O Diretor com o perfil Conformidade (C) em predominância, neste caso 01 (um) do grupo pesquisado, tende demonstrar, a precisão e atenção aos detalhes dos processos administrativos o que o faz ser exímio cumpridor de normas, como à exemplo das resoluções educacionais, tanto nos aspectos financeiros que incluem a execução da caixa escolar, quanto na gestão de pessoal, como no caso de contratação de servidores.

Nesse contexto, de acordo com Chiavenato (2004) a direção é uma estratégia que deve ser cuidada e acontecer diariamente considerando os objetivos do planejamento e os recursos

que foram disponibilizados. Devido a essa característica de precisão na gestão de documentos, esse gestor Conformidade (C) tende a se destacar pela manutenção de padrões da qualidade do ensino, já que preza pela implementação rigorosa das políticas educacionais como o atendimento educacional especializado e assim pela garantia da qualidade dos processos de ensino dos estudantes.

Um diretor com foco predominante na conformidade (C) muitas vezes demonstra responsabilidade e comprometimento com a integridade institucional, criando um ambiente em que alunos e professores possam confiar. Além disso, a capacidade de planejamento e organização associada a esse perfil pode resultar em uma gestão voltada para a eficiência dos recursos, e em um ambiente escolar bem estruturado, já que de acordo com Bunn e Fumagalli (2016, p. 141), “o desempenho de um líder se desenvolve por meio de suas competências e habilidades, focadas, obviamente, nas pessoas e no resultado da instituição”. Sugere-se que, este diretor, busque equilibrar a conformidade (C) deste perfil com seu ponto fraco, que é a baixa flexibilidade e a dificuldade em trabalhar em grupo, pois para Lück “a liderança corresponde a um processo de gestão de pessoas” (2014, p. 97).

Como apresentado, dos 11 (onze) diretores mapeados, 04 (quatro) possuem o perfil de Dominância (D) predominante, 02 (dois) o perfil de Influência (I) predominante, outros 04 (quatro) possuem o perfil de Estabilidade (S) predominante e 01 (um) possui o perfil de Conformidade (C) predominante. É crucial destacar que a diversidade retratada neste grupo onde 11 (onze) diretores tiveram o perfil comportamental mapeado, revela que pode ser benéfica ao processo de gestão, pois cada indivíduo de acordo com seu perfil individual e geral, traz habilidades e perspectivas únicas para a gestão educacional que são capazes de se complementarem e até atenderam ao dinamismo de cada comunidade escolar.

Escola bem organizada e bem gerida é aquela que cria e assegura condições pedagógico-didáticas, organizacionais e operacionais que propiciam o bom desempenho dos professores em sala de aula, de modo que todos os seus alunos sejam bem-sucedidos na aprendizagem escolar (Libâneo, 2014, p. 22).

Com foco nas competências técnicas previstas na Resolução SEE/MG nº 4.782/2022 e exigidas ao Diretor escolar da rede estadual de ensino de Minas Gerais, compreender essa diversidade de perfis comportamentais pode contribuir para que as escolas tenham equipes mais equilibradas e complementares quanto à suas habilidades comportamentais, uma vez que “a gestão escolar aborda questões concretas da rotina educacional e busca garantir que as

instituições de ensino tenham as condições necessárias para cumprir seu papel” Lück (2009, p. 23).

Diante do cenário que se apresenta torna-se essencial que haja a conciliação entre as esferas do trabalho administrativo/financeiro, pedagógico e de pessoal na gestão escolar, visando a necessária articulação das diversas atribuições do diretor escolar para se alcançar o objetivo de melhorar o processo educacional considerando a sua dimensão.

Para tanto, Lück (2009) corrobora que ao diretor compete zelar pela escola como um todo, tendo como foco de sua atuação em todas as ações e em todos os momentos a aprendizagem e formação dos alunos. Em suma, a ideia é que uma gestão escolar eficiente contribui diretamente para a qualidade do ensino e para o progresso dos estudantes.

4.2.3 Perfis Comportamentais por Diretor

Com base no resultado geral dos perfis comportamentais DISC dos 11 diretores mapeados nesta pesquisa, é possível observar variações significativas em relação à predominância de perfil entre Dominância (D), Influência (I), Estabilidade (S) e Conformidade (C), bem como em relação à diversidade dos perfis secundários que aparecem em menor proporção em cada um dos indivíduos, conforme apresentado na Tabela 4. Os perfis secundários, embora menos proeminentes, também são capazes de interferir no perfil predominante do indivíduo, podendo emergir em situações específicas ou em resposta a determinados estímulos. No entanto, de forma positiva, esses perfis secundários podem contribuir para uma abordagem mais equilibrada por parte do indivíduo, proporcionando uma compreensão mais completa do seu perfil comportamental.

Há quem trabalhe melhor e seja mais produtivo sob pressão, enquanto outros preferem fazer tudo antecipadamente e com calma. Ao mesmo tempo, existem pessoas que reagem muito mal a feedbacks e/ou têm pouca inteligência emocional para lidar com críticas. Para cada perfil encontrado, é preciso saber trabalhar para extrair seu potencial máximo (Half, 2021, n.p).

A análise aprofundada dos complementos dos perfis comportamentais, tanto os predominantes quanto os secundários, emerge como uma ferramenta muito útil para líderes, como o diretor de uma instituição escolar. A identificação de traços secundários pode, por

exemplo, oferecer um suporte crucial na tomada de decisões diante de circunstâncias específicas ou extremas que possam surgir no contexto cotidiano da dinâmica escolar. Essa compreensão mais abrangente dos perfis individuais permite aos líderes ajustar sua abordagem e estratégias de gestão de acordo com as necessidades e nuances de cada situação, promovendo uma liderança mais eficaz e adaptável.

Por outro lado, é essencial reconhecer que a manifestação, em maior ou menor intensidade, das características de cada perfil comportamental pode resultar em comportamentos negativos e, em alguns casos, até mesmo destrutivos. Quando desequilibradas ou mal administradas, essas características podem gerar conflitos interpessoais, dificuldades na comunicação e problemas no ambiente de trabalho. Portanto, a conscientização sobre a interação entre os diferentes perfis comportamentais e a busca por estratégias de desenvolvimento pessoal e interpessoal são fundamentais para mitigar tais riscos e promover um ambiente organizacional saudável e produtivo.

Na Tabela 4, é possível observar a distribuição percentual de cada perfil comportamental DISC entre os participantes, a saber:

Tabela 4 - Porcentagem de cada perfil comportamental por participante

Participante	Perfil Dominância D	Perfil Influência I	Perfil Estabilidade S	Perfil Conformidade C
Diretor 1 - D1	23,39 %	32,57 %	20,18 %	23,85 %
Diretor 2 - D2	27,61 %	26,63 %	21,30 %	24,46 %
Diretor 3 - D3	31,73 %	30,12 %	13,25 %	24,90 %
Diretor 4 - D4	41,39 %	17,55 %	21,52 %	19,54 %
Diretor 5 - D5	22,15 %	18,34 %	32,89 %	26,62 %
Diretor 6 - D6	20,06 %	18,79 %	29,94 %	31,21 %
Diretor 7 - D7	30,14 %	32,88 %	16,67 %	20,32 %
Diretor 8 - D8	21,00 %	15,38 %	35,55 %	28,07 %
Diretor 9 - D9	34,02 %	18,03 %	25,82 %	22,13 %
Diretor 10 - D10	22,06 %	34,56 %	36,03 %	7,35 %
Diretor 11 - D11	6,95 %	21,52 %	42,72 %	28,81 %

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

O Diretor 1, apresenta predominância do perfil de Influência (I), com uma porcentagem de 32,57%, seguido pelo perfil de Conformidade (C), com uma porcentagem de 23,85%, o perfil de Dominância (D) com uma porcentagem de 23,39% e o perfil de Estabilidade (S) com uma porcentagem de 20,18%.

Pelos índices apontados no teste de perfil comportamental, o Diretor 1 apresenta o perfil predominante Influyente (I) podendo ser definido como comunicador e muito sociável. Entre as características comportamentais destacamos o foco em pessoas, otimismo e a sua capacidade de indução das pessoas. É bastante entusiasmado e sociável e tem forte capacidade de trabalhar em grupos.

Por outro lado, este perfil pode retratar um indivíduo que apresenta o perfil Dominante (D) baixo, refletindo uma dificuldade em executar demandas que segundo Libâneo (2004) são essenciais ao processo do gerenciamento de uma escola, já que a direção é considerada uma estratégia que deve acontecer diariamente, desde o planejamento até a execução das ações para que os objetivos finais sejam alcançados. “As pessoas devem ser visualizadas como parceiras das organizações” Chiavenato (2004, p. 12).

O relacionamento é o que se destaca neste profissional enquanto líder considerando sua capacidade de construir redes e fortalecer o trabalho em grupo. Ao tomar decisões não leva em consideração dados e sim experiências.

O Diretor 2, apresenta predominância do perfil Dominante (D), com uma porcentagem de 27,61%, seguido pelo perfil Influência (I) com uma porcentagem de 26,63%, o perfil de conformidade com a porcentagem de 24,46% e o perfil Estabilidade (S) com porcentagem de 21,30%.

Quanto ao Diretor 2 temos um indivíduo identificado como executor-comunicador considerando que o perfil predominante é o Dominante (D) com o secundário alto Influyente (I). As características determinadas por estes dois perfis em nível alto e secundário, respectivamente, são a determinação para a execução de tarefas e a capacidade de sociabilidade e entusiasmo com foco na influência em pessoas. Como líder demonstra ser um diretor orientado à ação para alcançar objetivos, com foco em metas e grande capacidade de sociabilidade por sua influência persuasiva.

“A responsabilidade pela efetiva aprendizagem dos estudantes permanece sempre com o diretor escolar” haja vista Lück (2009, p. 114). O diretor por sua vez, considerando este perfil

apresentando busca em suas decisões, ser objetivo voltando suas ações para os resultados. Ele se direciona para garantir que as áreas da gestão dentro de uma instituição estejam alinhadas, de modo que, como ressalta, Lück (2009), o objetivo final da gestão, que é a aprendizagem, seja efetivamente alcançado com tranquilidade.

O Diretor 3, apresenta o perfil predominante Dominância (D) com uma porcentagem de 31,73%, seguido do perfil Influência (I) com uma porcentagem de 30,12%, no perfil Conformidade (C) uma taxa de 24,90%, e o perfil Estabilidade (S) numa porcentagem de 13,25%.

Em relação ao indivíduo Diretor 3, este tem um perfil que é identificado como Dominante (D), com características secundárias fortes de Influência (I). Suas características costumam ser de uma pessoa executora e comunicadora que apresenta determinação, automotivação, entusiasmo e autoconfiança e que de acordo com Grinberg e Zandoná (2020) tem facilidade de direcionar a execução de ações a partir de metas claras.

Devido a essas características distintivas, ele se empenha em se comprometer com os objetivos da instituição escolar, buscando alcançá-los, ao mesmo tempo em que demonstra uma sociabilidade bastante cativante. Quanto ao seu perfil de líder, esse profissional demonstra ser uma pessoa motivada, extrovertida e orientada para a ação.

A partir de metas bem definidas, ele pode utilizar sua capacidade de persuasão para influenciar pessoas em busca de resultados rápidos pois, conforme definido por Marston (2014), um líder nato não tem medo de assumir riscos.

Nível estratégico, também chamado de planejamento estratégico, onde os gerentes são responsáveis por definir a visão, missão e objetivos da organização a longo prazo. Cabe a eles, CEO e diretores, o desenvolvimento de planos estratégicos e as escolhas críticas sobre a alocação de recursos para maximizar o desempenho organizacional no futuro. No contexto da Administração Pública, por exemplo, se enquadram nesse nível os Governos Federal, Estadual e Municipal (Trigueiro; Marques, 2014, p. 36).

Por outro lado, este gestor ao apresentar um perfil Estável (S) extremamente baixo, pode refletir uma falta ou dificuldade de planejamento estratégico relacionada a essa competência, e considera-se uma ferramenta técnica importante a ser desenvolvida para subsidiar o gerenciamento de melhores resultados nas áreas pedagógica, de pessoal, financeira e administrativa.

O Diretor 4, apresenta como predominante o perfil Dominância (D) com porcentagem de 41,39%, seguido do perfil Estabilidade (S) com a porcentagem de 21,52%, no perfil

Conformidade (C) uma taxa de 19,54% e o perfil Influência (I) de 17,55%.

Por possuir características de controle e assertividade, esse Diretor 4, tende a apresentar o perfil Dominante (D) extremamente alto. De acordo com as referências desta pesquisa, apresenta a característica de comando baseado em sua natureza direta e exigente, própria do perfil. Como líder, costuma se apresentar confiante, motivado e cheio de energia, podendo representar um diretor orientado à ação para alcançar os objetivos institucionais, mesmo com o mínimo de informações do sistema.

Conforme Lück (2000, p. 25):

A gestão escolar é uma dimensão, um enfoque de atuação, um meio e não um fim em si mesmo, uma vez que o objetivo final da gestão é a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos, de modo que, no cotidiano que vivenciam na escola, desenvolvam as competências que a sociedade demanda, dentre as quais se evidenciam: pensar criativamente; analisar informações e proposições diversas, de forma contextualizada; expressar ideias com clareza, tanto oralmente, como por escrito; empregar a aritmética e a estatística para resolver problemas; ser capaz de tomar cinco decisões fundamentadas e resolver conflitos, dentre muitas outras competências necessárias para a prática de cidadania responsável. Portanto, o processo de gestão escolar deve estar voltado para garantir que os alunos aprendam sobre o seu mundo e sobre si mesmos em relação a esse mundo, adquiram conhecimentos úteis e aprendam a trabalhar com informações de complexidades gradativas e contraditórias da realidade social, econômica, política e científica, como condição para o exercício da cidadania responsável.

Alerta-se para o ponto que, em sua liderança, esse profissional na direção de uma escola pode apresentar dificuldades em compreender outros pontos de vista ou reconhecer suas falhas dado que seu perfil Influencia (I) é muito baixo.

Conforme estabelecido no artigo 12 da LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação) de 1996, que atribui ao diretor a responsabilidade de promover, por meio da gestão escolar, a garantia do processo de ensino-aprendizagem dos estudantes, é recomendável que a habilidade de comunicação seja mais amplamente desenvolvida, a fim de prevalecer em todos os níveis de organização da instituição uma comunicação efetiva para que os sujeitos atuantes da escola possam trabalhar com os mesmos objetivos caminhando para a obtenção dos mesmos resultados.

O Diretor 5, apresenta como predominância o perfil Estabilidade (S) com uma porcentagem de 32,89%, seguido do perfil Conformidade (C) com uma porcentagem de 26,62%, no perfil Dominância (D) uma porcentagem de 22,15% e o perfil Influência (I) com uma porcentagem de 18,34%.

O diretor 5 apresenta um perfil Estável (S) predominantemente muito alto com influência do perfil Conformidade (C) o que o denomina como indivíduo planejador-analista. Sua forma de atuar costuma combinar técnica, exatidão e precisão alinhada com a paciência para trabalhar em um projeto até sua conclusão. Tende a ser racional e calmo e entregar trabalhos de qualidade por ser detalhista. Por sua personalidade estável, como citado por Marston (2014), é agradável com os outros membros da equipe nos relacionamentos, mesmo sendo resistentes às mudanças. Enquanto líder, na tomada de decisões, esse diretor procura por critérios objetivos e lógicos, pois busca fazer a coisa certa e evitar problemas.

A gestão envolve um sentido e prática mais abrangente que a administração por si só, e apresenta elementos culturais, políticos e pedagógicos de todo processo educativo, sendo sua lógica “orientada pelos princípios democráticos” Lück (2007, p. 36) cujo foco é o ensino e a aprendizagem dos estudantes.

O Diretor 6, apresenta predominância do perfil Conformidade (C) com uma porcentagem de 31,21%, seguido do perfil Estabilidade (S) com a porcentagem de 29,94%, no perfil Dominância (D) uma taxa de 20,6% e no perfil Influência (I) de 18,79%.

Este profissional com o perfil Conformidade (C) predominantemente muito alto combinado com o perfil Estável (S) também em nível alto, faz com que as características sejam de uma pessoa analista-planejador com foco na organização, exatidão e especialização. Destaca-se por ser detalhista e preocupado em produzir trabalhos de qualidade buscando sempre a perfeição.

Além de ser o responsável pelo o bom funcionamento da escola, o diretor, é também responsável por manter a qualidade do ensino, garantido um ambiente propício ao bem-estar de toda a comunidade escolar e favorecendo que docentes estejam comprometidos com o ensino e com a aprendizagem significativa dos discentes (Nunes; Rolim, 2023, p. 12).

Enquanto diretor escolar, no processo de tomada de decisões é um profissional que tem uma forte tendência ao detalhismo, de querer tudo certo e pensa com cuidado, o que pode gerar um pouco de lentidão na execução das ações planejadas podendo atrasar a execução dos projetos que visem as mudanças que devem acontecer para beneficiar a aprendizagem significativa dos estudantes.

O Diretor 7, apresenta predominância do perfil Influência (I) com a porcentagem de 32,88%, seguido do perfil secundário Dominância (D) como porcentagem de 30,14%, no perfil Conformidade (C) uma porcentagem de 20,32% e o perfil Estabilidade (S) como porcentagem de 16,67%.

Quanto ao Diretor 7 tem-se um indivíduo que apresenta os perfis Influência (I) e Dominante (D) muitos altos, o que leva a definir como comunicador-executor, com predominância de Influência (I). Para Lück (2009, p. 96), “a gestão constitui-se em processo de mobilização e organização do talento humano para atuar coletivamente na promoção de objetivos educacionais”.

Dessa forma, diretores escolares com este perfil, possuem uma tendência no comportamento para uma genuína preocupação com as pessoas, sendo excelentes comunicadores, entusiasma as pessoas com suas ideias e projetos e gostam de sentir que são respeitados. Em geral, estas características de alto (I) podem ser de grande valor para uma equipe e seus liderados.

Como líder, este perfil de diretor tende a atuar para inspirar pessoas, sendo proativo e dinâmico, com objetivos claros para as ações que executa e os resultados que deseja alcançar. Não é um gestor restrito por limitações, tendo facilidade para se ajustar às regras do ambiente, porém seu baixo (S) pode contribuir para uma certa desorganização de ações no processo de gestão.

Por apresentarem grande senso de iniciativa, podem agir às vezes de forma muito exigente, porém, priorizam a conversa ao conflito. Tem facilidade de tomar decisões difíceis quando estas não envolvem emoção, devendo observar a cautela na execução, já que para o bom funcionamento de uma instituição escolar é necessário que a gestão dos aspectos administrativos, também seja de grande dedicação por parte do diretor .

O Diretor 8, apresenta como predominância o perfil Estabilidade (S) com uma porcentagem de 35,55%, seguido do perfil Conformidade (C) com porcentagem de 28,7%, o perfil Dominância com uma porcentagem de 21,00% e no perfil Influência (I) uma porcentagem de 15,38%.

Por seu perfil comportamental ser predominantemente Estável (S) com o perfil de Conformidade (C) secundário alto, a tendência é que seja um diretor escolar exímio planejador e analista, o que se denomina de perfil técnico ao combinar perfeccionismo, paciência, exatidão e precisão para realizar determinada ação. É um líder confiável que preza pela qualidade das entregas e pela personalidade estável, controla bem suas emoções mantendo a compostura, mesmo sob estresse. Por ser bastante criterioso e bom ouvinte, na tomada de decisões mostra-se um diretor escolar que tende a considerar os valores tradicionais, não se arriscando. Dessa forma se estiver de frente a uma decisão muito difícil pode preferir não a resolver para evitar o conflito.

Considerando sua baixa taxa de influência (I), e que de acordo com Bunn e Fumagalli (2016, p. 135) “liderar consiste na capacidade de influenciar pessoas em diferentes situações e contextos”, é importante destacar a necessidade do desenvolvimento da habilidade de exercer influência positiva e significativa sobre outras pessoas, inspirando-as e motivando-as a seguir uma direção comum ou alcançar objetivos compartilhados estimulando o entusiasmo e o empenho para juntos alcançarem os resultados desejados superando os obstáculos do processo da gestão educacional. Essa influência pode ser construída através da melhoria da capacidade de comunicação e confiança.

Nesse ínterim, Chiavenato (2004) destaca que a liderança é necessária em todos os processos da organização humana, inclusive nas instituições escolares onde cabe ao diretor, organizar, mobilizar e articular as condições necessárias para a efetivação do processo educacional dos seus estudantes.

O Diretor 9, apresenta uma predominância do perfil Dominância (D) com taxa de 34,02%, sendo o perfil secundário de Estabilidade (S) com a porcentagem de 25,82%, já no perfil Conformidade (C) a porcentagem é de 28,7% e o perfil Influência (I) com taxa de 15,38%.

Este profissional apresenta sendo um diretor que possui como predominância o perfil Dominante (D) e considerando que o perfil Estável (S) aparece como alto também o que permite a combinação de dois fatores opostos, que são a execução e o planejamento. As características marcantes deste profissional, são a determinação e persistência, o que sugere um estilo concentrado e prático, com uma linha de ação para alcançar suas metas dentro de um cronograma planejado.

Pelo perfil predominante Dominante (D), diretores com este perfil possuem senso de urgência nas decisões que exigem rapidez, podendo ainda ter cautela quando o tempo lhe permite pela estabilidade apresentada.

O diretor de escola tem em seu perfil a necessidade do cumprimento de diversas funções para garantir a eficiência e eficácia na gestão. Este diretor, como líder, se sente bem em estar com pessoas e, embora prefira estar no controle, é bastante racional. “Em resumo, um líder deve inspirar confiança, ser inteligente, perceptivo e decisivo para ter condições de liderar com sucesso” (Chiavenato, 2004, p. 123).

Dessa forma, como o líder, diretor de escola, deve cumprir diversas funções como planejamento, organização, coordenação e controle, Chiavenato (2004), enfatiza a importância deste profissional compreender as necessidades e motivações dos colaboradores, buscando

formas de engajá-los e torná-los mais produtivos.

O Diretor 10, apresenta uma predominância do perfil Estabilidade (S) com uma porcentagem de 36,3%, seguido do perfil Influência (I) como secundário forte com uma porcentagem de 34,56%, já no perfil Dominância (D) com 22,6% e o perfil Conformidade (C) com 7,35%.

Quanto ao Diretor 10, este apresenta um perfil Estável (S) predominante extremamente alto combinado com o perfil secundário alto de Influência (I), revelando ser um indivíduo com comportamento comunicativo, paciente, planejador, persistente e disposto a ajudar. Pelo seu perfil é bem-humorado e amigável e sua atenção facilita o desempenho de suas atividades. No processo, enquanto diretor de escola e líder, por ter forte senso de empatia e acreditar que as pessoas são mais importantes que os resultados e prazos, evita conflitos.

Diferentemente do administrador que necessita de grande quantidade de conhecimentos técnicos e administrativos, o líder eficaz se louva, antes de mais nada, no seu próprio autoconhecimento como ponto de partida para o desenvolvimento da sua habilidade interpessoal. Essa característica não só provê os líderes de controle interno, como também os habilita a não projetar nos seguidores e nas situações que geralmente enfrenta distorções da realidade próprias à sua maneira pessoal de ser (Bergamini, 2006, p. 109).

Por outro lado, durante a tomada de decisões procura se pautar na equipe com preferência ao consenso, o que pode causar uma certa dificuldade em fazer análises detalhadas dos processos, dessa forma é interessante o autoconhecimento para o equilíbrio.

O Diretor 11, apresenta predominância do perfil Estabilidade (S) com uma porcentagem de 42,72%, seguido do perfil secundário Conformidade (C) com uma porcentagem de 28,81%, já no perfil Influência (I) com uma porcentagem de 21,52% e no perfil Dominância (D) com uma porcentagem de 6,95%.

Nesse ínterim, temos o diretor 11 que em seu perfil predomina uma altíssima Estabilidade (S) aliada à uma alta Conformidade (C), o que caracteriza um indivíduo técnico planejador-analista. Em sua forma de atuar como gestor escolar é interessado em produzir trabalhos com detalhismo e qualidade até que ele seja concluído. Com a tendência em ser racional e calmo, prefere não tomar decisões sozinho. Como líder evita o caos e tende a resolver os problemas com maestria ou deixar de enfrentá-los, pois valoriza a harmonia e a estabilidade no ambiente escolar. Por suas características do perfil comportamental predominante e secundárias, este diretor é reconhecido por promover um clima organizacional tranquilo e acolhedor, buscando o bem-estar de todos os envolvidos.

Dentro da gestão administrativa, esse diretor busca manter processos bem estruturados e estáveis, mas apresenta morosidade ao executar ações, como acompanhar constantemente o consumo eficiente dos recursos de energia elétrica, água, telefonia, insumos em geral e dos gêneros alimentícios visando bem garantir a boa gestão da alimentação escolar, no que diz respeito também ao processo de aquisição, conservação e à aplicação das orientações da SEE/MG. Dessa forma, ao realizar um controle eficiente dos recursos financeiros destinados à caixa escolar tende a evitar mudanças bruscas que possam causar desconforto ou desordem.

Ao diretor escolar compete atender as necessidades administrativas da escola segundo os princípios da administração racional, com a perspectiva e a visão de apoio à promoção de ensino de qualidade facilitador e estimulador da aprendizagem dos alunos (Lück, 2009, p. 114).

Na gestão pedagógica, visando a oferta de serviços educacionais de qualidade, ele opta por priorizar a continuidade e a tradição, ao manter práticas e projetos pedagógicos que já se mostraram eficazes na execução do plano de ação da unidade escolar, em prol da melhoria dos indicadores educacionais.

No âmbito da gestão de pessoal, é perceptível que esse diretor prioriza a valorização da estabilidade da equipe, procurando sempre que possível criar estratégias, através de encontros com grupos de profissionais, que permitam manter um ambiente de trabalho seguro e harmonioso observando as normas estabelecidas pelo sistema.

Segundo os autores Vieira, Vidal e Nogueira (2020, p. 4) “são tarefas específicas da escola, a gestão do seu pessoal como de seus recursos materiais e financeiros”, nesse sentido as características predominantes e secundárias do perfil deste profissional contribuem para um ambiente escolar mais tranquilo e previsível, onde o mesmo tende a praticar condutas probas perante a administração pública. Mas, é importante considerar também a necessidade do diretor para a execução e inovação de habilidades que visam atender às demandas em constante evolução na área da educação, pois, segundo Libâneo (2004) a atuação eficaz do diretor considera atribuições que são fundamentais para a promoção de um ambiente educativo de qualidade.

Em um cenário ideal imaginário, para o alcance de um equilíbrio comportamental, a porcentagem de cada um dos perfis D, I, S, C, seria de 25%, mantendo-se assim uma equalização, uma vez que, no dia a dia escolar, o planejamento, a implementação de ações e responsabilidades nas áreas da gestão escolar, conforme listadas no termo de compromisso

diretor das escolas estaduais de Minas Gerais, requer equilíbrio por parte do profissional que as executa, ou seja, o diretor.

É crucial ressaltar que, para Marston (2014), nunca se tratou da criação de um modelo rotulador de mapeamento do comportamento humano, e sim de uma proposta dinâmica em que seja possível, além de mapear, analisar como o indivíduo transita em determinado período de sua vida. Ao considerar as áreas da gestão escolar, é importante entender deve nenhuma delas deve ser negligenciada durante a condução do trabalho de gestor já que, segundo Lück (2009), ao diretor compete a desafiadora missão de zelar pela escola como um todo, tendo como foco principal de sua atuação a aprendizagem e a formação dos estudantes em todas as ações e momentos abrangendo as relações humanas.

O conceito de gestão não diverge do entendimento proposto sobre liderança. Muito pelo contrário, guarda em relação a ele muitas ideias em comum, uma vez que a gestão é indicada como um processo pelo qual se mobiliza e coordena o talento humano, coletivamente organizado, de modo que as pessoas, em equipe, possam promover resultados desejados. Esses elementos dizem respeito à dimensão humana do trabalho e sua mobilização. O exercício da gestão pressupõe liderança, pois não se pode fazer gestão sem exercer a liderança. A gestão surge como superação à administração, a partir do reconhecimento da dinâmica humana nas organizações sociais e da superação do enfoque mecanicista (Lück, 2008, p. 96-97).

Há que se pensar que tanto as habilidades comportamentais do indivíduo, quanto as técnicas-profissionais são passíveis de serem moldadas e combinadas com outros fatores, o que permitiria tanto a mudança do estilo geral do comportamento do diretor, quanto a adaptação deste conforme a necessidade da instituição e do ambiente.

Diante do cenário apresentado nesta seção, relacionado ao perfil comportamental dos 11 (onze) Diretores de escolas estaduais de Pouso Alegre e considerando a perspectiva metodológica do DISC, é possível tecer análises do desenvolvimento destes perante a gestão escolar contemplando as dimensões: administrativa, financeira, de pessoas e pedagógica, na perspectiva da gestão democrática, participativa e transparente voltada para os resultados de aprendizagem dos estudantes. Nesse viés, observa-se que o sucesso profissional do gestor escolar, vai além das competências técnicas, sendo importante compreender que além de dominar metodologias e processos, um bom gestor ou líder deve também entender de pessoas.

Segundo Lück (2009, p. 93) “boa escola é aquela em que os alunos aprendem, alargam seus horizontes e desenvolvem competências para a vida”. Para tanto, o conhecimento de si mesmo, a exemplo do perfil comportamental, e daqueles com quem o diretor interage

cotidianamente no ambiente escolar deve ser considerado. Dessa forma, para Bergamini, (2006, p. 114) “a possibilidade de interferir na cultura da organização confere ao líder qualidades carismáticas que o torna mestre da mudança, inspirando as pessoas a correrem riscos pelo fato de possuírem acentuado senso de oportunidade estratégica”.

4.2.4 Fatores Positivos e Negativos de cada Perfil Comportamental

Os fatores positivos e negativos de cada perfil comportamental do modelo DISC se referem às características e tendências associadas a cada tipo de comportamento de um indivíduo. Dessa forma, cada um dos perfis apresenta tanto características positivas quanto desafios potenciais à saber.

A Dominância (D) pode trazer assertividade e capacidade de liderança, mas também pode resultar em impaciência e falta de sensibilidade.

A Influência (I) pode significar sociabilidade e capacidade de persuasão, porém também pode levar a falta de foco e impulsividade.

A Estabilidade (S) pode trazer estabilidade emocional e capacidade de trabalho em equipe, mas também pode resultar em resistência à mudança e dificuldade em tomar decisões.

Por fim, a Conformidade (C) pode significar atenção aos detalhes e precisão, no entanto, também pode levar à resistência, à autoridade e perfeccionismo excessivo.

A busca pela compreensão desses fatores de comportamento pode ser útil na gestão de equipes, processos e resultados, bem como na melhoria da comunicação e no desenvolvimento pessoal do diretor de uma escola, considerando que muitas vezes é necessário a esse profissional adaptar sua abordagem de liderança, alocar as tarefas de acordo com suas habilidades positivas e desenvolver estratégias para superar aquelas identificadas como negativas.

Escola bem-organizada e bem gerida é aquela que cria e assegura condições pedagógico-didáticas, organizacionais e operacionais que propiciam o bom desempenho dos professores em sala de aula, de modo que todos os seus alunos sejam bem-sucedidos na aprendizagem escolar (Libâneo, 2014, p. 22).

Portanto, ao se pensar na qualidade da educação é necessário considerar a necessidade do equilíbrio das funções que o gestor enquanto diretor escolar precisa apresentar ao gerir com

equilíbrio os aspectos administrativos, pedagógicos e de pessoal.

Tabela 5 - Média geral de cada ponto positivo e negativa de cada perfil comportamental

Perfil comportamental	Ponto positivo	Ponto negativo
Dominância	38,42 %	9,97 %
Influência	34,99 %	4,90 %
Estabilidade	38,07 %	5,06 %
Conformidade	34,28 %	7,12 %

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Tendo em vista que cada perfil comportamental possui pontos positivos e negativos, observa-se na tabela (5) acima, que os diretores do grupo pesquisado tendem a explorar mais os pontos positivos, que negativos de todos os perfis.

Nota-se que o perfil de Dominância (D) é o mais explorado em relação aos pontos positivos, mas também apresenta o maior índice de negatividade (9,97%). Por outro lado, o perfil de Conformidade (C), possui a menor porcentagem (34,28%) de utilização dos seus pontos positivos, enquanto o perfil de Influência (I) tem o menor índice de exploração de pontos negativos (4,90%).

Essa análise sugere que os diretores, em conformidade com as diretrizes da gestão escolar (GE) conforme Lück (2009, p. 24), que se caracteriza pelo "ato de conduzir a dinâmica da escola, alinhado com as políticas e diretrizes educacionais públicas para a implementação de seu Projeto Político-Pedagógico (PPP)", priorizam o desenvolvimento e a utilização das características positivas associadas a cada perfil comportamental, embora também possam estar mais conscientes dos desafios potenciais relacionados à Dominância (D).

Tabela 6 - Pontos positivos e negativos em cada perfil comportamental por indivíduo

Participante	Perfil Dominância		Perfil Influência		Perfil Estabilidade		Perfil Conformidade	
	Pos %	Neg %	Pos %	Neg %	Pos %	Neg %	Pos %	Neg %
Diretor 1	29,5	0	34,6	0	20,1	0	24,9	0
Diretor 2	66,2	12,6	62,4	6,3	44,3	10,5	51,7	12,5
Diretor 3	31,9	12,6	29,3	13,5	13,7	2,1	20,1	15,6
Diretor 4	55,6	9,7	24,9	1,8	29,7	0	26,8	2,3
Diretor 5	46,4	2,9	37,6	4,5	62,6	10,5	51,2	9,4
Diretor 6	30,4	0	28,8	0	42,5	0	46,9	0
Diretor 7	56,5	14,6	62,9	13,5	32,9	0	37,8	7,8
Diretor 8	36,7	24,3	31,7	8,1	68	22,1	48,3	26,6
Diretor 9	44,9	0	21,5	0	28,8	0	25,8	0
Diretor 10	14,5	0	22,9	0	21,9	0	4,8	0
Diretor 11	10,1	0	28,3	6,3	54,3	10,5	38,8	4,7

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

O Diretor 1 ao apresentar predominância do perfil Influência (I), explora em 34,6%, os seus pontos positivos tendo os pontos negativos zerados; no seu perfil Dominância (D) apresenta uma exploração de 29,5% dos pontos positivos tendo a exploração deste perfil negativo zerado, já no perfil Conformidade (C) apresenta uma exploração de 24,9% dos pontos positivos e dos pontos negativos zerados e no perfil Estabilidade (S) explora em 20,1% os pontos positivos com índice de negatividade zerado.

O Diretor 2 apresenta um perfil de Dominância (D) com uma exploração de 66,2% dos pontos positivos e uma expressividade de uma taxa de 12,6% dos pontos negativos desse perfil, no perfil Estabilidade (S) apresenta uma taxa de exploração positiva de 44,3% e uma taxa negativa de 10,5%, no perfil Conformidade (C) apresenta uma exploração de 51,7% dos pontos positivos e de 12,5% nos pontos negativos e no perfil Influência (I) explora em 62,4% os pontos positivos e apresenta uma negatividade de 6,3%.

O Diretor 3, no perfil de Dominância (D) demonstra uma expressividade de 31,9% nos pontos positivos e de 12,6% nos pontos negativos. Em relação ao perfil de Influência (I), apresenta uma taxa de 29,3% de expressividade nos pontos positivos e de 13,5% nos pontos negativos. Quanto ao perfil de Conformidade (C), exibe uma expressividade de 20,1% nos pontos positivos e 15,6% nos pontos negativos, enquanto no perfil de Estabilidade (E) apresenta uma taxa de 13,7% de expressividade para os pontos positivos e de 2,1% para os pontos negativos.

O Diretor 4, no perfil de Dominância (D) demonstra uma expressividade de 55,6% nos seus pontos positivos e de 9,7% nos pontos negativos. Em relação ao perfil de estabilidade (S), apresenta uma taxa de 29,7% nos pontos positivos e expressividade negativa zerada. No perfil de Conformidade (C), exibe uma expressividade de 26,8% nos pontos positivos e de 2,3% nos pontos negativos. No que se refere ao perfil de Influência (I), apresenta uma expressividade positiva de 24,9% e negativa de 1,8%.

O Diretor 5, no perfil de Estabilidade (S) apresenta uma taxa de expressividade de 62,6% nos pontos positivos e de 10,5% nos pontos negativos. No perfil Conformidade (C), sua expressão dos pontos positivos atinge a taxa de 51,2%, enquanto nos pontos negativos é de 9,4%. No perfil de Dominância (D), demonstra uma expressividade de 46,4% nos pontos positivos e de 2,9% nos pontos negativos. No que se refere ao perfil Influência (I), apresenta uma expressividade positiva de 37,6% e negativa de 4,5%.

O Diretor 6 exibe um perfil de Conformidade (C) com uma expressividade de 46,9% em seus pontos positivos, não apresentando pontos negativos. No perfil de Estabilidade (S),

demonstra uma taxa de 42,5% de expressividade nos pontos positivos, sem nenhum ponto negativo. Quanto ao perfil de Dominância (D), exibe uma taxa de 30,4% de expressividade nos pontos positivos, também sem pontos negativos. Por fim, no perfil de Influência (I), apresenta uma positividade de 28,8% e nenhum ponto negativo.

O Diretor 7, o perfil de Influência (I) demonstra uma taxa de expressividade de 62,9% nos pontos positivos e de 13,5% nos pontos negativos. Em relação ao perfil de Dominância (D), apresenta uma expressividade de 56,5% nos pontos positivos e de 14,6% nos pontos negativos. No perfil de Conformidade (C) exibe uma taxa de 37,8% nos pontos positivos e de 7,8% nos pontos negativos. Por fim, no perfil de Estabilidade (S), apresenta uma expressividade de 32,9% nos pontos positivos e nenhum ponto negativo.

O Diretor 8 no perfil de Dominância (D), demonstra uma expressividade de 44,9% nos pontos positivos e nenhuma taxa para os pontos negativos. Em relação ao perfil de Estabilidade (S), apresenta uma taxa de expressividade de 28,8% nos pontos positivos e nenhum ponto negativo. No perfil de Conformidade (C), exibe uma taxa de 25,8% para a expressão dos pontos positivos e zero para os pontos negativos. Por fim, no perfil de Influência (I), exibe uma taxa de 21,5% para os pontos positivos, também sem pontos negativos.

O Diretor 9 no perfil de Dominância (D), exibe uma taxa de 44,9% de expressividade nos pontos positivos, enquanto a expressividade nos pontos negativos é zerada. No perfil de Estabilidade (S), apresenta uma expressividade de 28,8% para os pontos positivos e zero para os negativos. Quanto ao perfil de Conformidade (C), exibe uma taxa de 25,8% para a expressão positiva e zero para a expressão negativa. Por fim, no perfil de Influência (I), exibe uma expressividade de 21,5% para os pontos positivos e nenhuma taxa para ponto negativo.

O Diretor 10, no perfil de Influência (I), exibe uma expressividade de 22,9% nos pontos positivos, sem nenhuma expressão nos pontos negativos. No perfil de Estabilidade (S), apresenta uma expressividade positiva de 21,9%, com a expressão negativa zerada. Em relação ao perfil de Dominância (D), demonstra uma expressividade de 14,5% nos pontos positivos e nenhum ponto negativo. Já no perfil de Conformidade (C), exibe uma expressividade maior de 4,8% nos pontos positivos, com a expressão negativa zerada.

O Diretor 11 no perfil de Estabilidade (S), apresenta uma expressividade de 50,3% para pontos positivos e 10,5% para pontos negativos. No perfil de Conformidade (C), a expressividade para o ponto positivo é de 38,8%, e de 4,7% para os pontos negativos. Em relação ao perfil de Influência (I), a expressividade para os pontos positivos é de 28,3%, e de 6,3% para os pontos negativos. Já no perfil de Dominância (D), apresenta uma expressividade

de 10,1% para os pontos positivos e nenhum ponto negativo.

A partir da análise dos dados coletados e expostos nesta seção, sobre os processos de gestão escolar, nota-se que o perfil comportamental de Dominância (D) é o mais enfatizado entre os 11 diretores escolares, evidenciando uma abordagem voltada para a tomada de decisões com foco em resultados. Conforme preconizado por Lück (2009), para uma gestão pedagógica eficaz, é necessário o pleno desenvolvimento da dimensão administrativa/financeira.

A definição clara de metas, o controle e a alocação estratégica de recursos financeiros e humanos são elementos essenciais para o sucesso escolar, implicando em um planejamento eficaz dos recursos destinados à escola, alinhados com as necessidades da instituição e o processo de ensino dos estudantes, visando garantir a competência (c) presente na seção do compromisso pedagógico assumido pelo diretor escolar de acordo com o anexo II da Resolução SEE/MG nº 4.782/2022.

[...] c. assumir pleno compromisso na execução do seu Plano de Gestão conjuntamente com o Projeto Político Pedagógico e Regimento Escolar da unidade escolar, em prol da melhoria dos indicadores educacionais; [...]

No campo pedagógico, este grupo de diretores tendo essa clareza de metas para resultados que o perfil traz consigo, nos leva a considerar que os gestores reconhecem as habilidades que necessitam de mais rigor e também do direcionamento no acompanhamento do desempenho dos estudantes por parte dos profissionais.

No entanto, também é importante notar que esse perfil apresenta no grupo, o maior índice de negatividade entre os 11 (onze) pesquisados, que mesmo não sendo alto é de 9,97%, o que sugere que alguns diretores podem enfrentar desafios relacionados à possível rigidez de comportamento já que tendem a ter dificuldades em se adaptar às mudanças ou atuar em confrontos quanto às abordagens que exigem uma postura mais flexível do gestor, principalmente quando se considera as metas relacionadas à gestão de pessoas, quanto ao relacionamento interpessoal e também quanto às metas de desenvolvimento das habilidades por parte dos estudantes.

Nesse viés, é fundamental que esses profissionais equilibrem, suas habilidades interpessoais, tais como empatia, escuta ativa e colaboração, ao lidar com demandas sensíveis, buscando compreender as necessidades de grupos específicos de estudantes, profissionais e da comunidade escolar em geral, para construir relacionamentos positivos, conforme destacado por Chiavenato (2004).

Quanto ao perfil Conformidade (C), em relação aos pontos positivos, com taxa de 34,28%, na atuação do grupo dos 11 (onze) diretores, observa-se que é menos explorado em relação aos pontos positivos, indicando que pode haver uma subutilização desse perfil apontando para um possível não aproveitamento total das oportunidades associadas, como a implementação de políticas consistentes e a atenção aos detalhes e adesão às normas estabelecidas pela SEE/MG como a competência técnica II, presente no anexo II da Resolução SEE/MG nº 4.782/2022, que dispõe a necessidade de:

[...] II - praticar condutas probas, que levem em consideração os princípios que regem a administração pública com vistas a uma gestão eficiente e capaz de e levar a qualidade de ensino da escola; [...]

Portanto, ao não explorar totalmente esse perfil (C), que pode ser benéfico para garantir o cumprimento de normas e regulamentos com foco na precisão da gestão de documentos e processos burocráticos, oportunizando a padrões elevados de qualidade, os diretores podem estar perdendo oportunidades de fortalecer a estrutura organizacional da escola e garantir um ambiente mais estável e alinhado com as diretrizes estabelecidas.

[...] é importante que seja um líder audacioso, com visão de conjunto, unindo e integrando setores, vislumbrando resultados para a instituição educacional que possam ser obtidos se embasados em um bom planejamento, alinhado a um propósito bem definido, além de ter uma comunicação eficaz com sua equipe (Poti, 2014, p. 14).

Ao explorar mais esse perfil na área pedagógica, os diretores podem, segundo Poti (2014), contribuir para uma implementação mais rigorosa das políticas educacionais do sistema de ensino, com uma avaliação mais precisa do desempenho dos alunos e garantir a qualidade dos processos de ensino, além de desenvolver uma visão de liderança mais abrangente.

Já em relação ao perfil de Influência (I), embora apresente pontos negativos de 4,90%, observa-se que há um espaço entre os demais perfis analisados para ampliar utilização. A capacidade de influenciar e motivar os outros é uma habilidade fundamental para liderar equipes, promover a colaboração escolar e garantir que as atividades administrativas sejam realizadas com eficiência e comprometimento.

O líder é capaz de observar o que outros não conseguem, dada a sua sensibilidade. Consegue ponderar, com a flexibilidade possível, sua própria observação e a interpretação de um fato observado por outros. Provoca, em si, inquietudes que o

levam à introspecção propulsora de uma análise mais profunda das variáveis existentes entre o executor e a execução do trabalho, respeitando-as (Salmazo, 2006, p. 32).

Nesse sentido, apesar do baixo índice de exploração dos pontos negativos desse perfil, destaca-se que existem oportunidades significativas para ampliar a utilização dos pontos positivos da influência dos diretores em vários aspectos da gestão escolar. Isso visa promover o desenvolvimento acadêmico dos estudantes, a melhora da competência interpessoal e a busca pela harmonia do ambiente, conforme estabelecido pela SEE/MG na competência VIII, item (a), da gestão de pessoal, presente no anexo II da Resolução SEE/MG nº 4.782/2022:

[...] a. agir, de forma exemplar, no respeito às normas e às pessoas e estimular a boa convivência e harmonia entre todos no âmbito da unidade escolar; [...]

Isso se deve à contribuição do perfil (I) para a capacidade de motivação dos profissionais e estudantes, sendo capaz de influenciar positivamente o ambiente escolar no sentido de promover um clima propício para o aprendizado.

Além disso, a influência do diretor escolar pode ser empregada no desenvolvimento de parcerias com instituições favoráveis à pesquisa e a aplicabilidade de projetos pedagógicos voltados para o estímulo da aprendizagem para que, conforme defendido por Lück (2009), objetivem garantir que a instituição esteja alinhada com as políticas educacionais estabelecidas pelo governo e que seu projeto político pedagógico seja efetivamente colocado em prática.

Essa análise evidencia diferenças significativas entre os 11 diretores no que diz respeito à aplicação de seus perfis comportamentais na gestão escolar. Além disso, destaca-se, de acordo com Dourado, Oliveira e Santos (2007, p. 9), que a qualidade da educação é um fenômeno complexo e abrangente, que engloba múltiplas dimensões e fatores.

[...] a qualidade da educação é um fenômeno complexo, abrangente, e que envolve múltiplas dimensões, não podendo ser apreendido apenas por um reconhecimento de variedade e das quantidades mínimas de insumos considerados indispensáveis ao desenvolvimento do processo ensino- aprendizagem e muito menos sem tais insumos [...]. Desse modo, a qualidade da educação é definida envolvendo a relação entre os recursos materiais e humanos, bem como a partir da relação que ocorre na escola e na sala de aula [...].

Nesse cenário, identificam-se áreas potenciais para o possível desenvolvimento de habilidades nos gestores das escolas estaduais de Minas Gerais, considerando as dimensões

pedagógica, administrativa/financeira e de pessoal, face a necessidade de minimizar os pontos negativos e maximizar os positivos de cada um dos perfis comportamentais. “O trabalho de gestão escolar exige, pois, o exercício de múltiplas competências específicas e dos mais variados matizes. A sua diversidade é um desafio para os gestores” (Lück, 2009, p. 25).

Dessa forma, entende-se que é crucial buscar continuamente o aprimoramento dos gestores escolares, levando em consideração as características individuais, os perfis comportamentais e as necessidades específicas de cada comunidade escolar, alinhado ao programa educacional institucional. Essas habilidades devem ser gerenciadas sempre com foco na promoção da aprendizagem de qualidade e na formação integral dos estudantes.

4.2.5 Competências do perfil comportamental

As competências do perfil comportamental referem-se às habilidades, características e atitudes que estão associadas a cada tipo de comportamento no modelo DISC, como liderança, comunicação, tomada de decisão, entre outras. Dessa forma, o nível de execução indica o quanto uma pessoa demonstra ou aplica essas competências em seu comportamento cotidiano.

A responsabilidade pela efetiva aprendizagem dos estudantes permanece sempre com o diretor escolar, cabendo-lhe a liderança, coordenação, orientação, planejamento, acompanhamento e avaliação do trabalho pedagógico exercidos pelos professores e praticados na escola como um todo (Lück, 2009, p. 94).

Uma gestão escolar eficaz é fundamental para garantir uma educação de qualidade para os alunos. Esta deve ser baseada em habilidades básicas do diretor como a liderança, o planejamento, a comunicação efetiva, o trabalho em equipe, a transparência, a equidade e a inovação além das competências técnicas inerentes ao cargo.

A tabela (7) mostra as competências do modelo DISC do grupo dos 11 (onze) diretores pesquisados, indicando a quantidade de participantes inscritos em cada competência e seu nível de execução, podendo ser extremamente baixa, muito baixa, normal baixa, baixa, normal alta, alta, muito alta e extremamente alta.

Tabela 7 - Indicador de competências gerais do grupo pesquisado

Competências	Indicador							
	EB	MB	NB	B	NA	A	MA	EA
01 Tolerância					9	2		
02 Planejamento			2		3	3	3	
03 Empatia			2		3	3	3	
04 Capacidade de ouvir			2		3	3	3	
05 Concentração					7	4		
06 Condescendência					7	4		
07 Perfil técnico				1	7	3		
08 Organização				1	7	3		
09 Detalhismo				1	7	3		
10 Rigoriedade			2		6	3		
11 Orientação por resultados		1	1		6	3		
12 Multitarefa				1	7	3		
13 Automotivação				1	7	3		
14 Proatividade				1	7	3		
15 Dinamismo			3		5	3		
16 Dominância			3		5	3		
17 Extroversão			4		3	4		
18 Relacionamento interpessoal			5		2	4		
19 Sociabilidade			5		2	4		
20 Orientação por relacionamento					9	2		

Legenda: EB Extremamente Baixo; MB Muito Baixo; NB Normal Baixo; B Baixo; NA Normal Alto; A Alta; MA Muito Alta; EA Extremamente Alta.

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Baseado na metodologia DISC, as competências do perfil comportamental relacionadas

na Tabela (7), segundo Misailidis (2023) podem ter a seguinte explicação:

Competências relacionadas ao perfil Dominância (D):

- Orientação por resultados, relacionada à busca por alcançar metas e objetivos de forma determinada e focada, demonstrando vontade de vencer desafios e atingir resultados concretos.
- Multitarefas, envolvendo a capacidade de lidar com várias tarefas simultaneamente, mantendo um alto nível de energia e entusiasmo, buscando a diversidade e estimulação em ambientes dinâmicos.
- Automotivação, relacionada à capacidade de manter-se motivado internamente, buscando desafios e assumindo a responsabilidade por alcançar metas pessoais e profissionais, mesmo sem estímulos externos.
- Proatividade, envolvendo a disposição para antecipar-se a problemas, identificar oportunidades de melhoria e tomar ações assertivas para alcançar resultados positivos.
- Dinamismo, ligado à agilidade, vitalidade e entusiasmo na abordagem de tarefas e situações, buscando constantemente novas experiências e desafios estimulantes.
- Dominância, relacionada à tendência de assumir o controle em situações desafiadoras, buscar influenciar os outros e tomar decisões assertivas em busca de resultados eficazes.

Competências relacionadas ao perfil Influência (I):

- Extroversão, relacionada à tendência de buscar interações sociais energizantes, demonstrar entusiasmo e expressar abertamente pensamentos e sentimentos em ambientes sociais.
- Relacionamento interpessoal, envolvendo a capacidade de estabelecer e manter conexões significativas com os outros, demonstrando sensibilidade às necessidades alheias e promovendo um ambiente harmonioso.
- Sociabilidade, ligada interação com os outros, participar de atividades em grupo e buscar a companhia de pessoas em ambientes sociais.
- Orientação por relacionamento, relacionada à priorização das relações interpessoais no ambiente profissional, buscando um ambiente colaborativo, empático e harmonioso para o alcance de objetivos comuns.

Competências relacionadas ao perfil Estabilidade (S):

- Tolerância, relacionada à capacidade de manter a calma e o equilíbrio em situações desafiadoras, demonstrando paciência e flexibilidade diante de diferentes pontos de vista ou abordagens.

- Planejamento, ligado à habilidade de estabelecer metas claras, criar planos estruturados e seguir procedimentos organizados para alcançar resultados consistentes e precisos.

- Empatia, envolvendo a capacidade de compreender e se conectar emocionalmente com as outras pessoas, demonstrando sensibilidade às suas necessidades, sentimentos e experiências.

- Capacidade de ouvir, relacionada à habilidade de escutar atentamente, demonstrar interesse genuíno nas preocupações dos outros e estabelecer relações interpessoais sólidas por meio da comunicação eficaz.

- Concentração, envolvendo a capacidade de manter o foco em tarefas específicas, analisar detalhes relevantes e seguir procedimentos precisos para alcançar resultados consistentes.

- Condescendência, está relacionada à disposição para colaborar e adaptar-se a situações.

Competências relacionadas ao perfil Conformidade (C):

- Perfil técnico, geralmente está associado a habilidades específicas.

- Organização, relacionada à capacidade de estruturar informações, manter ambientes de trabalho organizados e seguir procedimentos estabelecidos para alcançar resultados precisos e consistentes.

- Detalhismo, envolvendo a atenção aos detalhes, a capacidade de analisar minuciosamente informações e identificar possíveis erros ou inconsistências em processos e produtos.

- Rigoriedade, ligada à busca pela excelência e precisão, seguindo padrões elevados de qualidade e aderindo a critérios rígidos para garantir resultados confiáveis.

Os níveis de execução de cada competência na referida tabela, como descrito na legenda, indicam diferentes níveis de execução, como segue:

- EB (Extremamente Baixo): Indica um nível extremamente baixo em relação ao atributo avaliado. Ou seja, a pessoa ou objeto possui muito pouco desse atributo.

- MB (Muito Baixo): Indica um nível muito baixo em relação ao atributo avaliado, mas

não tão extremo quanto o "EB". Ainda assim, o atributo é significativamente escasso.

- NB (Normal Baixo): Indica um nível considerado normalmente baixo em relação ao atributo avaliado. Isso significa que o atributo está presente, mas em quantidade reduzida em comparação com a média.

- B (Baixo): Indica um nível simplesmente baixo em relação ao atributo avaliado. O atributo está presente, mas em quantidade limitada.

- NA (Normal Alto): Indica um nível considerado normalmente alto em relação ao atributo avaliado. Isso significa que o atributo está presente em uma quantidade superior à média.

- A (Alta): Indica um nível simplesmente alto em relação ao atributo avaliado. O atributo está presente em uma quantidade significativa.

- MA (Muito Alta): Indica um nível muito alto em relação ao atributo avaliado, mas não tão extremo quanto o "EA". O atributo está presente em grande quantidade.

- EA (Extremamente Alta): Indica um nível extremamente alto em relação ao atributo avaliado. Ou seja, a pessoa ou objeto possui uma quantidade excepcionalmente elevada desse atributo.

Dessa forma, tem-se na competência de Tolerância, que pertence ao perfil Estabilidade (S), 02 diretores estão no nível alto e 09 estão no nível normal alto.

Na competência de Planejamento, pertencente ao perfil de Estabilidade (S), 02 diretores estão no nível de execução normal baixa, 03 diretores no nível normal alta, outros 03 diretores no nível de execução alta e os outros 03 no nível extremamente alto.

Na competência Empatia, pertencente ao perfil Estabilidade (S) 02 diretores estão no indicador normal baixo, 3 no normal alto, 3 no indicador alto e os outros 03 no nível de execução muito alto.

Na competência Capacidade de ouvir que pertence ao perfil Estabilidade (S), em relação ao nível de execução 02 diretores estão no indicador normal baixo, 03 deles estão no normal alto, outros 03 diretores no nível alto e 03 no muito alto.

Na competência Concentração que pertence ao perfil Estabilidade (S), em relação ao nível de execução 07 diretores estão no indicador normal alto e 04 no indicador alto.

Na competência Condescendência que pertence ao perfil Estabilidade (S) em relação ao nível de execução 07 diretores estão no indicador normal alto e 04 diretores estão no indicador

alto.

Na competência Perfil Técnico que pertence ao perfil Conformidade (C), em relação ao nível de execução 01 diretor está no indicador baixo, 07 estão no indicador normal alto e outros 03 no indicador alto.

Na competência Organização que pertence ao perfil Conformidade (C), em relação ao nível de execução 01 diretor está no indicador baixo, 07 estão no indicador normal alto e outros 03 no indicador alto.

Na competência Detalhismo que pertence ao perfil Conformidade (C), em relação ao nível de execução 01 diretor está no indicador baixo, 07 estão no indicador normal alto e outros 03 no indicador alto.

Na competência Rigorosidade que pertence ao perfil Conformidade (C), em relação ao nível de execução, 02 diretores estão no indicador normal baixo, 06 estão no nível normal alto e outros 03 diretores estão no indicador alto.

Na competência Orientação por resultados que pertence ao perfil Dominância (D), em relação ao nível de execução temos 01 diretor no indicador muito baixo, 01 no normal baixo, 06 no normal alto e outros 03 no indicador alto.

Na competência Multitarefas que pertence ao perfil Dominância (D), em relação ao nível de execução temos 01 diretor no indicador baixo, 07 no indicador normal alto e outros 03 diretores no indicador alto.

Na competência Automotivação que pertence ao perfil Dominância (D), em relação ao nível de execução temos 01 diretor no indicador baixo, 07 diretores no indicador normal alto e outros 03 diretores no indicador alto.

Na competência Proatividade que pertence ao perfil Dominância (D), em relação ao nível de execução temos 01 diretor no indicador baixo, 07 diretores no indicador normal alto e outros 03 diretores no indicador alto.

Em relação à competência Dinamismo que pertence ao perfil Dominância (D), em relação ao nível de execução temos 03 diretores no indicador normal baixo, 5 no normal alto e outros 03 diretores no indicador alto.

Em relação à competência Dominância que pertence ao perfil Dominância (D), em relação ao nível de execução temos 03 diretores no indicador normal baixo, 5 no normal alto e outros 03 no indicador alto.

Em relação à competência extroversão que pertence ao perfil Influência (I), temos no nível de execução 04 diretores no indicador normal baixo, 03 no normal alto e outros 04 diretores no indicador alto

Em relação à competência Relacionamento interpessoal que pertence ao perfil Influência (I), temos no nível de execução 05 diretores no indicador normal baixo, 02 no normal alto e outros 04 diretores no indicador alto

Em relação à competência Sociabilidade que pertence ao perfil Influência (I), temos no nível de execução 05 diretores no indicador normal baixo, 02 no normal alto e outros 04 diretores no indicador alto.

Em relação à competência Orientação por relacionamento, que pertence ao perfil Influência (I), temos no nível de execução 09 diretores no indicador normal alto e outros 02 diretores no indicador alto.

Observa-se que, de acordo com os indicadores que auxiliam na verificação das 20 (vinte) competências relacionadas ao perfil comportamental, nenhum dos 11 (onze) diretores demonstra um nível extremamente baixo ou extremamente alto de competências comportamentais, sugerindo uma certa uniformidade no comportamento desses líderes em relação a essas competências quando relacionadas ao ambiente da gestão escolar.

É positivo ressaltar que as competências de tolerância, orientação por relacionamento, concentração e condescendência, as quais aparecem somente em níveis altos, destacam a forte presença das habilidades de flexibilidade, relação harmoniosa, foco e colaboração o que leva à sugerir neste grupo de diretores a presença marcante de líderes com grande capacidade de cooperação, aliada à sua forte responsabilidade na execução do plano de ação da unidade escolar, em conformidade com a SEE/MG, visando a melhoria dos indicadores educacionais. “Liderar consiste na capacidade de influenciar pessoas em diferentes situações e contextos” (Bunn; Fumagalli, 2016, p. 135) e essa liderança se destaca como a habilidade de exercer influência positiva e significativa sobre outras pessoas, inspirando-as e motivando-as.

Nesse contexto, tanto as competências de tolerância e condescendência são pontos fortes para um líder como o diretor escolar, pois demonstram a capacidade de lidar com a diversidade de opiniões, personalidades e situações no ambiente escolar, que envolve o relacionamento com os estudantes, seus responsáveis e os servidores que são os colaboradores da aprendizagem. Um diretor escolar tolerante tende a ser mais aberto e receptivo a diferentes pontos de vista, o que pode contribuir para um ambiente escolar mais inclusivo e harmonioso. Já a competência de

orientação por relacionamento merece destaque pela habilidade dos diretores enquanto líderes em construir e manter relações interpessoais positivas com a comunidade escolar.

Os diretores escolares com essa competência são bons em ouvir e compreender as necessidades e preocupações dos membros da equipe, dos estudantes e dos pais, sendo capazes de influenciar positivamente. Por fim, a competência de concentração vai possibilitar aos diretores que consigam focar em suas atribuições e responsabilidades para que cumpram as metas estabelecidas para a instituição educacional. A alta concentração, possibilita aos diretores a capacidade de gerenciamento eficientemente das demandas administrativas, financeiras, pedagógicas e interpessoais da escola. Ressalta-se a necessidade de manter o foco nas estratégias de ensino e no desenvolvimento de habilidades que visem a melhoria dos indicadores educacionais.

Para Bunn e Fumagalli (2016, p. 141) “o desempenho de um líder se desenvolve por meio de suas competências e habilidades, focadas, obviamente, nas pessoas e no resultado da instituição”. Essas 04 (quatro) competências destacadas em nível alto para todo o grupo de diretores, correspondem também, cada uma delas, aos perfis comportamentais de Influência (I) e Estabilidade (S), o que sugere ao grupo uma estabilidade emocional no ambiente de trabalho tornando-o saudável, com segurança para tomada de decisões sendo capaz de impactar positivamente as pessoas ao seu redor quando demonstra um compromisso genuíno com o sucesso da equipe escolar.

Através destas competências em alto desenvolvimento presentes no perfil Influência (I) e Estabilidade (S), acredita-se que este grupo de diretores contribui para um ambiente escolar mais acolhedor, com comunicação eficaz e relacionamentos saudáveis entre todos os envolvidos, já que, segundo Lück “a liderança corresponde a um processo de gestão de pessoas” (Lück, 2014, p. 97). Ainda, considerando a descrição de Lück (2014) sobre liderança, como sendo a união de fatores expressos por uma pessoa que inspira os outros, essas competências nas condições descritas, tendem a propiciar que as escolas possuam um clima positivo, com maior colaboração entre os membros da comunidade escolar e uma atuação mais eficaz na resolução de conflitos de todos os envolvidos na instituição com foco para uma gestão mais eficaz e para a manutenção do progresso contínuo da escola.

Por outro lado, a presença de 16 (dezesesseis) competências do perfil comportamental em níveis baixos pode evidenciar os desafios que alguns diretores enfrentam durante o processo de gestão, considerando que esses profissionais, de acordo com Libâneo (2004), estão envolvidos em diversos aspectos da administração, exigindo dinamismo e compreensão dos objetivos

educacionais e pedagógicos da instituição onde atuam.

Destaca-se também a competência de orientação para resultados, que se refere ao perfil Dominância (D) e que aparece em nível muito baixo, mesmo que apenas em um diretor merece ser considerada como alerta, uma vez que os resultados educacionais enfatizam um dos grandes desafios da gestão eficiente. “O poder de influência, paradoxalmente, nasce da percepção e do respeito às características individuais daqueles que circundam o líder” (Bergamini, 2006, p. 110).

Dessa forma, para que resultados sejam atingidos no âmbito escolar, é crucial entender que o líder eficaz inicia sua jornada de liderança olhando para dentro de si mesmo e buscando um profundo entendimento de suas próprias qualidades, pontos fortes e limitações. Esse autoconhecimento pode ser um ponto de partida crucial para o desenvolvimento de habilidades interpessoais e influência positiva sobre as pessoas ao seu redor, a fim de garantir a eficiência e eficácia das atividades no processo de gestão

De maneira geral, a situação das competências identificadas em níveis baixos sugere ao diretor escolar a necessidade do desenvolvimento de habilidades técnicas mais aprofundadas, alinhado às responsabilidades essenciais do cargo de diretor escolar conforme a Resolução SEE/MG nº 4.782/2022, a identificação das necessidades de cada unidade escolar e ao aprimoramento pessoal do profissional enquanto líder do processo da gestão escolar buscando ser um facilitador e guia para sua equipe.

A função do líder não é abraçar todas as funções e trabalhar sozinho: ele está à frente da equipe para delegar e até desenvolver novos líderes, não fazendo papel de ditador, empurrando as tarefas, e sim orientando, acompanhando, sendo o facilitador da equipe. Um líder encoraja e inspira a equipe (Bunn; Fumagalli, 2016, p. 144).

A necessidade de equilibrar as competências do perfil comportamental em um nível adequado destaca a importância de estabelecer um cenário que combine habilidades técnicas e de liderança na gestão escolar. Esse equilíbrio é essencial para coordenar as ações e os participantes necessários para promover uma gestão democrática nas áreas pedagógica, administrativa-financeira e de gestão de pessoal. Portanto, Lück (2009, p. 19) ressalta que “não se pode deixar de considerar como fundamental para a formação de gestores, um processo de formação continuada, em serviço, além de programas específicos e concentrados”.

4.2.6 Área de Talento

A área de talentos, dentro do perfil comportamental DISC, é definida pelas competências em que uma pessoa demonstra um alto nível de execução, ou seja, aquelas áreas em que as pessoas possuem maior desempenho, produzindo habilidades e comportamentos mais consistentes. Essas competências variam de acordo com o perfil comportamental específico de cada indivíduo, refletindo suas inclinações naturais e pontos fortes. Misailidis (2023) define "a análise comportamental como sendo um tipo de avaliação focada em identificar padrões de comportamento de um indivíduo". Nesse sentido, ao identificar a área de talentos de uma pessoa no contexto do DISC, pode-se ajudar na alocação de funções, desenvolvimento de carreira e fortalecimento das equipes, ao aproveitar ao máximo as habilidades individuais. Em outras palavras, ao estar inserido em determinadas áreas de talento, o diretor possui maiores habilidades e competências relacionadas àquele campo específico.

Há quem trabalhe melhor e seja mais produtivo sob pressão, enquanto outros preferem fazer tudo antecipadamente e com calma. Ao mesmo tempo, existem pessoas que reagem muito mal a feedbacks e/ou têm pouca inteligência emocional para lidar com críticas. Para cada perfil encontrado, é preciso saber trabalhar para extrair seu potencial máximo (Half, 2021, n.p).

Através da gestão escolar é possível compreender as competências das pessoas envolvidas no contexto da escola, da educação e de sua função social na sociedade. Lück (2014, p. 86), destaca que "a gestão é o processo pelo qual se mobiliza e coordena o talento humano". Além disso, a administração escolar deve estar alinhada com os objetivos educacionais, garantindo que as ações estejam direcionadas para o cumprimento dessas metas e propósitos educacionais.

Nesse sentido, temos 13 (treze) talentos que estão relacionados ao perfil comportamental DISC, que são: Comandante, Competidor, Administrador, Motivador, Vendedor, Diplomata, Aconselhador, Atendente, Profissional, Técnico, Especialista, Estrategista e Controlador.

Dessa forma, de acordo com Misailidis (2023) os talentos ao estarem relacionados aos diferentes perfis comportamentais DISC, associam-se a características específicas e habilidades inerentes a cada tipo de perfil.

Talentos da Dominância (D):

- Comandante: Tendência para liderança, assertividade e foco em resultados.
- Competidor: Orientação para desafios, busca por superação e competitividade saudável.
- Administrador: Habilidade para organização, planejamento e gestão eficiente de recursos.

Talentos da Influência (I):

- Motivador: Capacidade de inspirar e motivar os outros, otimismo e entusiasmo contagiante.
- Vendedor: Habilidade em persuasão, comunicação eficaz e foco em resultados comerciais.
- Diplomata: Tendência para conciliação, empatia e habilidade para lidar com conflitos de forma harmoniosa.

Talentos da Estabilidade (S):

- Aconselhador: Capacidade de ouvir, aconselhar e oferecer suporte emocional aos outros.
- Atendente: Habilidade para atender às necessidades dos outros, prestatividade e serviço ao cliente.
- Profissional: Foco em eficiência, comprometimento com o trabalho e busca pela excelência.

Talentos da Conformidade (C):

- Técnico: Habilidade para lidar com detalhes, precisão e busca por soluções práticas.
- Especialista: Conhecimento aprofundado em uma área específica, expertise técnica ou intelectual.
- Estrategista: Visão estratégica, capacidade de planejamento a longo prazo e análise crítica.
- Controlador: Ênfase em organização, controle de processos e atenção aos detalhes.

Cada um desses talentos reflete as características predominantes nos diferentes tipos de perfis comportamentais presentes no DISC, proporcionando o entendimento sobre as preferências e habilidades individuais das pessoas.

Ao observar a Tabela 8 e relacioná-la aos 11 (onze) diretores de escolas, temos as áreas

de talento com mais inscrições, que foram, em ordem decrescente: as áreas (1) Competidor e (12) Estrategista empatadas, seguidas pela área (9) Profissional; em seguida, as áreas (6) Diplomata e (7) Aconselhador também empatadas; e por fim, as áreas (13) Controlador, (8) Atendente e (1) Vendedor também empatadas. Por fim, observa-se que as áreas (1) Competidor; (3) Administrador; (4) Motivador; (10) Técnico e (11) Especialista não receberam inscrições considerando os perfis dos diretores participantes. Essas áreas de talento podem oferecer uma visão das habilidades e inclinações naturais do diretor no contexto escolar, contribuindo para sua atuação e desenvolvimento profissional, ao considerar que "o trabalho de gestão escolar exige, pois, o exercício de múltiplas competências específicas e dos mais variados matizes. A sua diversidade é um desafio para os gestores" (Lück, 2009, p. 25)

Tabela 8 - Área de Talento Geral

Talentos	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	Total
01 Comandante	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
02 Competidor	-	X	X	-	-	-	X	-	X	-	-	4
03 Administrador	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
04 Motivador	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
05 Vendedor	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-	-	1
06 Diplomata	X	-	-	-	-	-	X	-	-	-	-	2
07 Aconselhador	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	X	2
08 Atendente	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	1
09 Profissional	-	-	-	-	X	X	-	X	-	-	-	3
10 Técnico	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11 Especialista	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
12 Estrategista	-	-	-	-	X	X	-	X	X	-	-	4
13 Controlador	-	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	1

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Ao analisar os resultados do mapeamento dos talentos do grupo dos 11 (onze) diretores escolares, primeiramente, temos as áreas (1) Competidor e (12) Estrategista empatadas e com um maior quantitativo de inscrições, sendo quatro diretores em cada, o que sugere que neste grupo diretores há 08 (oito) indivíduos que possuem as habilidades relacionadas à competição e à capacidade estratégica em igual medida. Ao que indica, são diretores que possuem habilidades nestes campos de talento voltada para a capacidade de competir efetivamente em situações desafiadoras, já que o indivíduo relacionado ao perfil comportamental Dominante (D), que é este caso, é motivado ao desafio com foco para os resultados, pois para Marston (2014) “Dominar” significa: exercer controle sobre; vencer; predominar.

A habilidade estratégica de orientar a equipe em direções alinhadas com o plano de ação da instituição está diretamente relacionada ao perfil de Conformidade (C), de acordo com Marston (2014), onde o líder se destaca por ser analítico e focado na busca pela perfeição. Gestores com esse perfil tendem a assegurar a qualidade do trabalho da equipe, uma vez que "a conformidade ou cautela é a característica das pessoas disciplinadas, precisas e analíticas", conforme descrito por Guimarães (2020).

Em seguida, temos a área (9) Profissional, indicando que três indivíduos demonstram competências relacionadas a uma abordagem profissional e focada em resultados. Esse talento está atrelado ao perfil Estabilidade (S) sendo um planejador dedicado que provavelmente demonstra um alto nível de comprometimento com a qualidade do trabalho e com o alcance de resultados concretos.

Também identificamos um empate entre as áreas (6) Diplomata e (7) Aconselhador, com quatro indivíduos demonstrando habilidades igualmente fortes em diplomacia e aconselhamento. O diretor com talento diplomata, em sua atuação, tende a possuir facilidade de comunicação e busca por relacionamentos interpessoais, considerando o perfil de Influência (I), além de exibir uma notável habilidade na liderança de pessoas, como descrito por Marston: "o ato de induzir indica um processo de convencer alguém, de forma amigável, a realizar um ato sugerido pelo sujeito" (Marston, 2014, p. 121). Já o talento de aconselhador está relacionado ao perfil Estável (S), caracterizando-se como um líder compreensivo com habilidades para ouvir outras pessoas e apoiar na resolução de conflitos, tomando decisões de forma ponderada.

Outro empate é observado entre as áreas (13) Controlador, (8) Atendente e (1) Vendedor, indicando três diretores com talentos relacionados ao controle, atendimento e vendas. O diretor com perfil controlador, influenciado pelo traço de Conformidade (C), tende a ser organizado e orientado para processos, obedecendo às normas, como descrito por

Montealto (2020, p. 183), “o ambiente influencia significativamente o comportamento do perfil conformidade”. Dessa forma, ele menciona a significativa influência do ambiente no comportamento do perfil de conformidade. Esse diretor pode aplicar suas habilidades de controle na gestão administrativa da escola, estabelecendo procedimentos eficientes para acompanhar e cumprir prazos, garantindo o cumprimento de normas e regulamentos educacionais. Já em relação ao talento atendente, o diretor é capaz de demonstrar habilidades de empatia, comunicação eficaz e capacidade de ouvir devido à influência relacionada ao perfil Estável (S).

Ao aplicar essas competências no relacionamento com os membros da comunidade escolar, como pais, alunos, professores e funcionários, este diretor escolar pode utilizar sua habilidade como atendente para adotar uma abordagem acolhedora na resolução de conflitos e na promoção de um ambiente escolar inclusivo e receptivo. Isso se alinha com a visão de Chiavenato (2004, p. 100), que define a “liderança como a influência interpessoal exercida em uma situação e direcionada por meio de processos de comunicação humana para alcançar um ou mais objetivos específicos”.

No contexto educacional, um diretor com o talento de vendedor, associado ao perfil de Influência (I), demonstra habilidade para promover a escola perante a comunidade, envolvendo-se em atividades de captação de alunos, estabelecendo parcerias com empresas locais e destacando os valores e diferenciais da instituição. Nesse papel de liderança, esse diretor pode exercer uma influência positiva na divulgação dos projetos pedagógicos, eventos educacionais e programas extracurriculares, com o objetivo de fortalecer a imagem da escola. De acordo com Lacombe e Heilborn (2008), esse processo de liderança está relacionado à orientação de um grupo de indivíduos, influenciando suas atitudes e atividades em busca de alcançar metas e objetivos compartilhados.

Nota-se que algumas áreas não tiveram inscrições, como as relacionadas aos talentos de Comandante, Administrador, Motivador, Técnico e Especialista. Isso pode sugerir a necessidade de desenvolver essas competências no grupo de diretores visando o suporte técnico especializado como menciona Lück, ou pode também indicar, alternativamente, que elas não sejam as mais proeminentes no perfil comportamental.

O movimento pelo aumento da competência da escola exige maior competência de sua gestão, em vista do que, a formação de gestores escolares passa a ser uma necessidade e um desafio para os sistemas de ensino (Lück, 2009, p. 19).

Observa-se a presença de 08 (oito) talentos, que estão relacionados aos 04 (quatro) perfis comportamentais DISC, sugerindo características proeminentes entre o grupo dos diretores participantes que tendem naturalmente para: orientação para metas e resultados, eficiência na comunicação dos pontos fortes da instituição, capacidade de equilíbrio para manter o ambiente harmonioso, valorização do apoio individualizado e o desenvolvimento profissional, preocupação com as necessidades individuais dos estudantes, valorização do padrão de conduta profissional na instituição educacional, identificação de oportunidades de melhoria na escola, garantia de que as atividades são conduzidas conforme padrões estabelecidos pela legislação considerando que:

A gestão escolar consiste no processo de mobilização e orientação do talento e esforço coletivos presentes na escola, em associação com a organização de recursos e processos para que essa instituição desempenhe de forma efetiva seu papel social e realize seus objetivos educacionais de formação de seus alunos e promoção de aprendizagem significativas (CEDHAP, 2003, p. 2).

Neste ínterim, Libâneo (2014), menciona que ao abordar a qualidade da educação, é crucial considerar o processo pedagógico completo que ocorre nas escolas, levando em conta também as influências externas à escola e o equilíbrio das funções que o gestor, na posição de diretor escolar, deve desempenhar ao gerir de forma equilibrada os aspectos administrativos, pedagógicos, financeiros e de pessoal.

Escola bem organizada e bem gerida é aquela que cria e assegura condições pedagógico-didáticas, organizacionais e operacionais que propiciam o bom desempenho dos professores em sala de aula, de modo que todos os seus alunos sejam bem-sucedidos na aprendizagem escolar (Libâneo, 2014, p. 22).

As características dadas pelos talentos ao serem combinadas sugerem um perfil profissional aos diretores como: proativos, orientados para resultados, capazes de promover a excelência acadêmica, com habilidades para manter um ambiente positivo na escola e para garantir uma gestão eficaz baseada em princípios éticos. Espera-se que, assumindo as responsabilidades previstas na Resolução SEE/MG nº 4.782/2022 os diretores escolares sejam capazes de administrar, organizar o cotidiano escolar e mobilizar sua equipe de pessoal para atender às demandas educacionais proporcionando atendimento pleno aos estudantes.

De acordo com Poti (2014, p. 14), ao gestor escolar:

[...] é importante que seja um líder audacioso, com visão de conjunto, unindo e integrando setores, vislumbrando resultados para a instituição educacional que possam ser obtidos se embasados em um bom planejamento, alinhado a um propósito bem definido, além de ter uma comunicação eficaz com sua equipe.

Desse modo, a análise das áreas de talento pode oferecer uma visão clara das habilidades e inclinações naturais que se espera do diretor, o que pode ser valioso para sua atuação na escola e para seu desenvolvimento profissional, por outro lado o reconhecimento de talentos que não estão presentes, e sendo necessários, podem levar o diretor a reconhecer a necessidade de buscar o seu desenvolvimento através de programas de desenvolvimento que podem ser ofertados através da SEE/MG.

4.2.7 Indicadores Situacionais

Os indicadores situacionais, no DISC referem-se às variações no comportamento de uma pessoa em diferentes situações ou contextos em busca dos objetivos de uma organização. Eles são capazes de indicar como um indivíduo pode adaptar seu estilo comportamental em resposta a fatores externos, como pressão, ambiente de trabalho, interações sociais, entre outros.

As pessoas devem ser visualizadas como parceiras das organizações. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos globais (Chiavenato, 2004, p. 12).

Através desses indicadores é possível revelar como uma pessoa se comporta em momentos de estresse, mudança ou desafio, fornecendo informações sobre sua flexibilidade e capacidade de se ajustar a diferentes situações. Ao compreender os indicadores situacionais de um gestor escolar pode ajudar também na gestão de equipes, numa comunicação eficaz e no desenvolvimento de uma habilidade voltada para uma liderança adaptável.

De acordo com Poti (2014, p. 14), ao gestor escolar:

[...] é importante que seja um líder audacioso, com visão de conjunto, unindo e integrando setores, vislumbrando resultados para a instituição educacional que

possam ser obtidos se embasados em um bom planejamento, alinhado a um propósito bem definido, além de ter uma comunicação eficaz com sua equipe.

Desse modo, como enfatizado pelo autor supracitado, é esperado do gestor escolar um leque de possibilidades referentes à sua prática na escola que vão desde a sua integração com a equipe de pessoas que trabalham na escola, passando pelos estudantes atendidos, os pais e responsáveis dos estudantes e ainda a comunidade envolvida com as ações da escola, fazendo com que todos ou a maior parte dos objetivos educacionais sejam atendidos.

Tabela 9 - Indicadores situacionais gerais

Situação	Indicador							
	EB	MB	NB	B	NA	A	MA	EA
01 Energia			6	1	3		1	
02 Exigência do meio			3		4	4		
03 Aproveitamento		1	4	1	3		1	1
04 Moral			6	1	3	1		
05 Positividade			3		3	1		4
06 Flexibilidade			3	3	5			
07 Amplitude			5	1	3	2		
08 Automotivação		3				5		3
09 Incitabilidade		1	1	3	4	2		
Total	-	5	31	10	28	15	2	8

Legenda: EB Extremamente Baixo; MB Muito Baixo; NB Normal Baixo; B Baixo; NA Normal Alto; A Alta; MA Muito Alta; EA Extremamente Alta.

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Os indicadores situacionais, como ilustrado na Tabela 9, proporcionam discernimentos sobre distintos aspectos do comportamento e da atitude de um indivíduo em relação ao seu ambiente e às exigências enfrentadas e, segundo Miranda (2023) podem ser explicadas da conforme segue:

A Energia denota a habilidade de uma pessoa de se engajar ativamente em suas tarefas, demonstrando vigor e entusiasmo, enquanto a Exigência do meio indica o grau de demanda ou pressão exercida pelo ambiente externo sobre o indivíduo, revelando o quão desafiador ou exigente é o contexto em que está inserido.

O Aproveitamento constitui-se como indicador relacionado à capacidade da pessoa em explorar as oportunidades que se apresentam e sua habilidade em tirar proveito das situações de maneira positiva. A Moral abarca o estado emocional e motivacional geral do indivíduo, englobando sua disposição interna, confiança e atitude diante das circunstâncias.

A Positividade indica a inclinação da pessoa em direcionar sua atenção para os aspectos positivos das situações, possuindo uma mentalidade otimista e construtiva. A Flexibilidade diz respeito à habilidade de se adaptar a mudanças, lidar com imprevistos e transitar entre diferentes situações ou abordagens de modo fluido. A capacidade de ampliar a perspectiva sobre determinado assunto, considerar diversas visões e compreender o quadro geral em vez de focar em detalhes isolados refere-se a Amplitude.

A Automotivação, por sua vez, denota a capacidade intrínseca do indivíduo em se motivar, estabelecer metas pessoais e buscá-las sem depender exclusivamente de estímulos externos. Por fim, a Incitabilidade refere-se à prontidão do indivíduo em reagir a estímulos externos, sua sensibilidade às influências do ambiente e sua capacidade de ser motivado por fatores externos.

Considerando, portanto, que de acordo com Miranda (2023), o mapeamento comportamental de um indivíduo pode fornecer diversos indicadores situacionais para auxiliar na compreensão das tendências de comportamento dos colaboradores, em relação ao mapeamento realizado entre os 11 (onze) diretores escolares, temos:

Dos 11 diretores, 06 estão com o nível de Energia normal baixa, 01 com o nível baixo, outros 03 com o nível normal alta e 01 com o nível de muito alta.

Dos 11 diretores, 03 estão com o nível de Exigência do meio no indicador normal baixo, 04 normal alto e outros 04 alto.

Dos 11 diretores, 01 dele está com o nível de Aproveitamento muito baixo, 04 deles com aproveitamento normal baixo, 01 baixo, 03 diretores normal alto, 01 no nível muito alto e 01 extremamente alto.

Dos 11 diretores, 06 deles estão com o nível Moral no indicador normal baixo, 01 baixo, 06 no nível normal alto e 01 no alto.

Dos 11 diretores, 03 deles estão com o nível Positividade no indicador normal baixo, 03 no normal alto, 01 no alto e outros 04 deles no extremamente alto.

Dos 11 diretores, 03 deles estão com a situação Flexibilidade no indicador normal baixo, 3 no baixo e outros 5 no normal alto.

Dos 11 diretores em relação à situação Amplitude, 05 deles estão no indicador normal baixo, 01 no baixo, 03 no nível normal alto e 02 no alto.

Dos 11 diretores, em relação à situação Automotivação, 03 deles estão no indicador muito baixo, 5 no indicador alto e 03 deles no indicador extremamente alto.

Dos 11 diretores, em relação à situação Incitabilidade, 01 deles está no indicador muito baixo, 01 no normal baixo, 03 no baixo, quatro diretores normal alto e 02 diretores no alto.

Essa diversidade de perfis retratada acima e presente nos indicadores situacionais pode influenciar a capacidade da equipe em explorar as oportunidades e tirar proveito das situações, de maneira que favoreçam o clima organizacional e o desempenho. Positivamente não há nenhum indicador na situação extremamente baixa. Por outro lado, há que se considerar o quantitativo de indicadores de diretores que aparecem nas situações normal baixo ou baixo, o que pode impactar a capacidade da equipe de lidar com mudanças e enxergar o quadro geral de uma escola, já que:

O exercício da gestão pressupõe liderança, pois não se pode fazer gestão sem exercer a liderança. A gestão escolar surge como superação à administração, a partir do reconhecimento da dinâmica humana nas organizações sociais e da superação do enfoque mecanicista (Lück, 2008, p. 97).

Os níveis de energia e exigência presentes com predominância nos indicadores normal baixo ou baixo no perfil de vários diretores pode alertar para uma dificuldade de vitalidade e até mesmo da falta de entusiasmo no ambiente de trabalho, podendo afetar a capacidade lidar com desafios de maneira proativa, energética e inovadora.

Segundo Chiavenato (2004) o sucesso de uma organização está cada vez menos

vinculado a um líder genial no topo e cada vez mais atrelado a uma equipe motivada na base, dessa forma a baixa energia pode impactar diretamente na liderança do diretor causando desmotivação na sua equipe de trabalho quando este apresentar dificuldades de decisão e interação e a exigência baixa por sua vez pode impactar negativamente o desempenho geral da escola já que se relaciona diretamente com as metas desafiadoras.

Quanto à diversidade apresentada nos níveis de aproveitamento, moral e positividade sugere que há uma variedade de atitudes e perspectivas entre os diretores em relação ao trabalho e ao ambiente organizacional. Isso pode influenciar a cultura da instituição escolar e a forma como os desafios são enfrentados e superados, pois ainda segundo Chiavenato (2014) a cultura organizacional representa as normas informais que orientam o comportamento dos integrantes de uma organização no convívio diário e que direcionam as ações para a realização dos objetivos organizacionais. Ainda, o nível de aproveitamento do estilo comportamental dos 11 (onze) diretores está distribuído de maneira bastante variada no grupo, com alguns apresentando níveis extremamente altos e outros com níveis muito baixos em relação aos indicadores situacionais mapeados.

Já os níveis de positividade do grupo retratam que a maior parte dos diretores estão com indicadores altos, o que tende a propiciar ao grupo a capacidade de apresentar atitudes positivas e otimistas perante os desafios enfrentados no cotidiano escolar, proporcionando a satisfação da equipe de trabalho e dos estudantes. Nesse sentido, ressalta-se que cabe ao líder orientar seus seguidores a fazerem as coisas certas, com espírito de companheirismo, sabendo delegar tarefas e cobrar resultados, pois segundo Chiavenato (2014), a liderança é a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação à consecução de um ou mais objetivos específicos.

Quanto ao nível de moral do grupo que se considera o espírito coletivo, a ética e a confiança, o indicativo de diretores com esse indicador baixo pode sinalizar um certo descontentamento e a dificuldade organizacional no ambiente escolar, já que para Chiavenato (2014) a cultura organizacional reflete a maneira como cada instituição consegue lidar com o seu ambiente e as suas pessoas.

A distribuição dos níveis de flexibilidade, amplitude, automotivação e incitabilidade também mostra uma gama variada de perfis entre os diretores, o que pode impactar diretamente a capacidade da equipe de se adaptar a mudanças, manter-se motivada e lidar com estímulos externos, uma vez que, para Chiavenato (2004), na liderança a motivação deve servir como exemplo para a equipe.

A automotivação deve ser levada em consideração pelo fato de alguns diretores estarem no indicador muito baixo, o que pode afetar a sua capacidade de estabelecer metas pessoais e buscar realizações sem depender exclusivamente de estímulos externos, podendo impactar diretamente sua capacidade de liderança, tomada de decisões e o engajamento com a equipe escolar, pois a atuação deste profissional no campo da gestão escola está diretamente ligada às metas de trabalho que são estabelecidas anualmente tanto pelo sistema de ensino quanto pela avaliação de desenvolvimento do gestor escolar mas que também são determinadas pelo acompanhamento do trabalho no cotidiano escolar. Nesse contexto, Lacombe e Heilborn (2008) reitera que os líderes devem ser gestores de processos e, sobretudo, de pessoas, de modo que possam identificar as diferentes potencialidades e necessidades das equipes, estimulando-as ao contínuo desenvolvimento profissional.

Diante dessa análise detalhada, é importante considerar como as diferenças das situações retratadas neste perfil comportamental relacionado à atuação do diretor em diferentes situações do cotidiano escolar podem ser gerenciadas para promover um ambiente de trabalho mais equilibrado, produtivo e saudável, pois a liderança eficaz de acordo com Bergamini, (2006), envolve habilidades desde a tomada de decisões até o envolvimento com a equipe inspirando seus membros.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao compreender os fatores comportamentais que compõem o perfil profissional dos colaboradores no ambiente de trabalho, torna-se possível analisar de que maneira suas características predominantes, bem como a ausência de certas habilidades, podem influenciar o desempenho de uma instituição.

Diante deste cenário, a pesquisa bibliográfica e os dados coletados em campo, sob a perspectiva do método DISC, revelam que não há um único perfil comportamental predominante ideal para um diretor escolar, considerando ainda que o comportamento altera conforme o estímulo e a resposta de cada pessoa. Além disso, o mapeamento do perfil comportamental por meio do Método DISC e sua análise podem contribuir para a identificação de profissionais adequados para determinadas posições de liderança, levando em consideração as características predominantes, os talentos já desenvolvidos, as habilidades com potencial para serem desenvolvidas, a capacidade de adaptação do comportamento diante de fatores externos e a realidade de cada escola que pode exigir diferentes tipos de gestões.

Ao analisar os resultados obtidos na pesquisa de campo, levando em consideração a pergunta norteadora desta pesquisa - “De que modo os perfis comportamentais predominantes, mapeados pelo Método DISC, podem afetar o desempenho do diretor escolar em suas tarefas pedagógicas e administrativas?” - e o mapeamento gerado por meio da aplicação do questionário eletrônico, que gera várias combinações de predominâncias de diferentes níveis comportamentais para os quatro perfis DISC, observa-se que no grupo dos 11 (onze) diretores escolares há a presença de personalidades singulares, índices e percepções de mundo diferentes.

Esses resultados, provenientes das combinações de predominâncias comportamentais, reforçam a compreensão de que cada pessoa é única, mas pertencente a uma ou mais categorias do DISC, as quais são a Dominância (D), a Influência (I), a Estabilidade (S) e/ou a Conformidade (C), permitindo assim, estabelecer uma relação entre o perfil comportamental predominante e os secundários na gestão das escolas. Constatou-se que, em sua maioria, esses perfis exercem um impacto positivo nos processos administrativos, financeiros, de recursos humanos e pedagógicos das instituições.

O diretor escolar, na qualidade de líder, tem a responsabilidade de organizar os processos, engajar-se na execução das ações e motivar as pessoas a desenvolverem as competências necessárias para alcançar resultados que promovam a aprendizagem dos estudantes. Nesse sentido, ao considerar que o método DISC busca compreender e categorizar

os diferentes perfis comportamentais das pessoas, incluindo líderes como diretores escolares, é possível associar a execução dessas ações aos diferentes perfis comportamentais do DISC.

Considerando os resultados e análises apresentados, e uma das hipóteses que sugere que escolas com diretores de perfil Dominante (D) tendem a conseguir resultados a curto prazo, mas podem enfrentar dificuldades com ações que exigem planejamento, é possível confirmá-la. Isso porque 04 (quatro) dos diretores com perfil predominantemente Dominante (D), de acordo com o Método DISC, são indivíduos que executam atividades de maneira rápida e incisiva, sendo considerados líderes proeminentes e demonstrando facilidade tanto em atividades administrativas quanto pedagógicas. É importante considerar um ponto de atenção nessa situação. Diretores com esse perfil devem buscar desenvolver habilidades voltadas para um relacionamento interpessoal mais ativo, uma vez que tendem a apresentar uma postura autoritária e dificuldade de comunicação efetiva. Dessa forma, é essencial que esses líderes desenvolvam habilidades para melhorar a comunicação, estimulando um ambiente harmonioso e influenciando positivamente as pessoas por meio do exemplo.

Além disso, a prática da gestão democrática é fundamental. Todos os participantes devem estar coletivamente inseridos e comprometidos com a promoção da educação. A liderança eficaz é construída por meio da confiança e comunicação, incluindo as relações humanas no trabalho. Na escola, um diretor com predominância no perfil Dominância (D) mostra eficiência na tomada de decisões rápidas e na resolução de problemas urgentes, o que pode ser útil em situações relacionadas à gestão administrativa, financeira e pedagógica. Isso ocorre porque os diretores com perfil Dominante (D) possuem alta habilidade para executar planos de trabalho administrativos e projetos pedagógicos, sendo orientados para a ação, focados em resultados e assertivos.

No entanto, é importante que esses diretores dediquem atenção especial à gestão dos recursos humanos, assegurando que os profissionais se sintam satisfeitos para alcançar bons resultados, uma vez que a integração entre escola e família é crucial. De acordo com a LDB (Brasil, 1996), a comunicação é considerada fundamental para garantir que as informações alcancem todos os envolvidos na escola e que estes estejam satisfeitos com o trabalho do diretor, visando alcançar os objetivos finais de aprendizagem dos estudantes.

Com base na hipótese apresentada, que diretores com predominância do perfil Influência (I) apresentam maior facilidade em lidar com conflitos devido às evidências de suas habilidades sociais, a presença desse perfil comportamental predominante no mapeamento de 02 (dois) diretores confirma esta hipótese. Esses líderes têm uma inclinação para motivar suas

equipes tanto na execução de ações pedagógicas quanto nos processos administrativos, buscando sempre o consenso e a colaboração de toda a equipe, contribuindo para um ambiente escolar mais dinâmico e colaborativo. Essa facilidade de comunicação tende a inspirar confiança na equipe e na comunidade escolar, elemento essencial para contribuir para o sucesso da escola, promovendo assim um clima positivo e participativo em toda a comunidade.

Considerando esses aspectos, é importante que os diretores com perfil predominante D e I desenvolvam, na gestão escolar, habilidades direcionadas para um planejamento mais eficiente das ações, especialmente aquelas relacionadas aos processos administrativos e financeiros da escola, visando uma melhor aplicação dos recursos financeiros para atender às necessidades dos estudantes e da comunidade escolar. Isso permitirá o desenvolvimento de atividades que assegurem uma execução mais detalhada dos trabalhos, observando a qualidade final e o cumprimento da legislação pertinente.

Levando em consideração a hipótese de que a maioria dos diretores com predominância do perfil Estável (S) enfrenta dificuldades em lidar com a dinamicidade da gestão escolar, que constantemente lida com ações circunstanciais, esta pesquisa parcialmente confirma tal hipótese. Isso é evidenciado pelo fato de que 04 (quatro) diretores, ou seja, 36,36% do grupo, apresentam um perfil predominante de Estabilidade (S), sendo caracterizados como pessoas pacientes, confiáveis, bons ouvintes, focadas em manter a harmonia e extremamente planejadoras, que tendem a executar as ações planejadas de maneira lenta e tardia. Diretores com essa predominância demonstram habilidade na gestão de questões pessoais e na criação de um ambiente escolar estável e acolhedor.

Os diretores com perfil (S), embora demonstrem responsabilidade e precisão nos processos burocráticos e administrativos da escola, tendem a apresentar a possibilidade de morosidade na execução de projetos pedagógicos e no uso dos recursos financeiros, pois demoram para sair da fase de planejamento das ações que devem ser executadas. É importante que esses diretores desenvolvam habilidades para executar as ações planejadas e tenham capacidade de se adaptar a situações fora do cotidiano que possam prejudicar o desenvolvimento do processo educacional da escola. Por outro lado, o ambiente organizacional tranquilizador promovido pela gestão estável desses diretores cria um ambiente propício para que todos possam se concentrar no trabalho e na aprendizagem dos estudantes.

Diante do exposto, considerando a hipótese que sugere que os gestores escolares com predominância do perfil de Conformidade (C) possuem maior facilidade para lidar com questões administrativas, processuais e burocráticas, mas podem demonstrar deficiências em

competências relacionais. Esses indivíduos tendem a ser extremamente tranquilos, pacientes e focados nos processos, destacando-se como exímios analistas.

A validade dessa hipótese é confirmada pelo fato de 01 (um) diretor apresentar o perfil Conformidade (C) com a característica de alta precisão e atenção aos detalhes dos processos administrativos, tornando-se um cumpridor exemplar da legislação aplicada à sua atuação. O diretor escolar com este perfil pode ser eficiente na gestão de questões administrativas e financeiras que exigem precisão e conformidade com regulamentos e procedimentos.

Para esse perfil profissional, sugere-se o desenvolvimento de habilidades voltadas para a agilidade na execução dos processos planejados, uma vez que, por ser extremamente analítico, organizado e detalhista, tende a deixar de executar ações prioritárias, ocasionando morosidade nos investimentos e na execução dos recursos financeiros destinados à escola. Além disso, é necessário melhorar significativamente sua influência e comunicação com a comunidade escolar, pois esta precisa estar informada e ciente das metas pedagógicas e educacionais a serem alcançadas para o sucesso dos estudantes.

A gestão escolar se fundamenta nos princípios da legislação, incluindo regras e normas, assim como no processo pedagógico, que visa utilizar os recursos administrativos e financeiros para atingir os objetivos educacionais por meio dos membros da comunidade escolar. Nesse contexto, a gestão escolar é entendida como um processo político, dinâmico e inclusivo, pois envolve a participação democrática de diversos atores tanto do ambiente escolar quanto da comunidade, com o objetivo de promover uma aprendizagem efetiva.

No que concerne ao objetivo desta pesquisa, “Mapear, através do método DISC, o perfil comportamental de diretores escolares”, empreende-se que o mesmo foi alcançado, vez que os resultados obtidos indicam que a liderança, entre outras habilidades como a coordenação, a orientação, o planejamento, o acompanhamento, a comunicação efetiva, o trabalho em equipe e a inovação do diretor escolar, são competências que estão diretamente relacionadas ao perfil comportamental inato do indivíduo. Considera-se que essas competências são fundamentais como referência para assegurar um ambiente escolar saudável, promovendo assim o aprendizado e o desenvolvimento integral dos estudantes. Nesse contexto, é atribuída ao diretor escolar a responsabilidade pela aprendizagem dos estudantes.

O diretor exerce influência direta em diversos aspectos da gestão escolar. Portanto, entendemos que o clima organizacional nas escolas, bem como os seus resultados é diretamente impactado pela maneira como esse processo é gerido.

Nesse sentido, sugere-se como contribuição ao órgão responsável pelas Escolas Estaduais de Minas Gerais que, com os resultados desta pesquisa, seja explorada a perspectiva das técnicas de identificação de perfis comportamentais com foco nas habilidades positivas para a liderança na gestão escolar. Além disso, propõe-se que, juntamente com a definição dos procedimentos e critérios de seleção de diretores para as instituições de ensino estaduais de Minas Gerais, seja considerada a importância de implementar a avaliação da competência técnica à análise do perfil comportamental dos profissionais. Isso tem como finalidade alcançar resultados de maneira ágil e garantir que os líderes escolares atuem com foco em ações, resultados e influência estratégica para as pessoas, permitindo a alocação de gestores com perfis adequados às necessidades da escola.

Espera-se que este trabalho possa contribuir para o autoconhecimento dos diretores envolvidos na pesquisa, proporcionando uma visão mais clara de suas próprias características e comportamentos, o que possibilita um maior desenvolvimento pessoal e profissional. Outro aspecto importante seria explorar a continuidade desta pesquisa, com o propósito de, ao mapear os perfis comportamentais dos diretores relacioná-los com os resultados educacionais das escolas, compreendendo como esses se correlacionam e possibilitando fornecer orientações práticas para aprimorar a gestão educacional.

Além disso, a compreensão mais profunda de si mesmo pode ajudar os diretores escolares a identificarem padrões de comportamento, compreender suas motivações e entender como suas ações impactam a equipe, o ambiente escolar e a aprendizagem dos estudantes. É importante ressaltar que todo indivíduo possui habilidades de liderança e características que podem ser desenvolvidas e utilizadas nos desafios do cotidiano, buscando assim aprimorar sua relação com o processo de gestão escolar.

REFERÊNCIAS

ALVES, Maria Teresa Gonzaga; SOARES, José Francisco. Contexto escolar e indicadores educacionais: condições desiguais para a efetivação de uma política de avaliação educacional. **Educação e pesquisa**, v. 39, n. 01, p. 177-194, 2013.

ANTUNES, Natalia Marques; MAGELI, Leandro. **Entendendo o instrumento de perfil comportamental DISC em 8 passos**. São Paulo, 2015. Disponível em: <https://leandromageliconsultor.com.br/wp-content/uploads/2015/09/disc-abrh-sp-23-06.pdf>. Acesso em: 17 nov. 2023.

BARBOSA, Maria de Begonha Angelim. **Guia do Perfil Comportamental DISC, 2016**. Disponível em: <https://docplayer.com.br/16921691-Guia-do-perfil-comportamental-disc.html>. Acesso em: 11 jan. 2024.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977. 226p.

BARROS, José Augusto C. Pensando o Processo Saúde Doença: a que responde o modelo biomédico? **Saúde e Sociedade**, v. 11, p. 67-84, 2002.

BASS, Bernard. M.; AVOLIO, Bruce J.; JUNG, Dong. I.; BERSON, Yair. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. **Journal of Applied Psychology**, v. 88 n. 2, p. 207–218, 2003.

BAUM, Willian M. **Compreender o Behaviorismo: comportamento, cultura e evolução**. 3 ed. Porto Alegre. Artes Médicas, 2019.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: a administração do sentido. **Revista de administração de Empresas**, v. 34, p. 102-114, 1994.

_____. **Liderança: Administração do Sentido**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 176p.

BRANDÃO, Zaia; CARVALHO, Cynthia Paes de. Qualidade do ensino, balanço de uma década de pesquisas. **Educação & Sociedade**, v. 36, p. 445-458, 2015.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. LDB - Lei nº 9394/96, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, Ministério da Educação e Cultura, 20 de dezembro de 1996.

_____. **Conselho escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor**. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Elaboração Ignez Pinto Navarro. [et al.]. Brasília, Ministério da Educação e Cultura, Secretaria de Educação Básica, novembro de 2004. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/ce_cad5pdf.pdf. Acesso em: 18 nov. 2023.

_____. **Resolução do Conselho Nacional da Saúde nº 466/2012**. Aprova as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos Ministério da Saúde, Brasília, 12 de dezembro de 2012. Disponível em: <https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf>. Acesso em: 18 dez. 2023.

_____. **Resolução do Conselho Nacional da Saúde nº 510/2016.** Dispõe normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais, cujos procedimentos metodológicos envolvam a utilização de dados diretamente obtidos com os participantes, de informações identificáveis ou que possam acarretar riscos maiores do que os existentes na vida cotidiana. Ministério da Saúde, Brasília, 07 de abril de 2016. Disponível em: <https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>. Acesso em: 18 dez. 2023.

_____. **RESOLUÇÃO CNE/CP nº 1, DE 15 DE MAIO DE 2006. Base Nacional Comum Curricular.** Institui Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Pedagogia, licenciatura. Ministério da Educação, Brasília, 15 de maio de 2016. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rcp01_06.pdf. Acesso em: 11/11/2023.

BUNN, Fernanda; FUMAGALLI, Luis André Wernecke. **A importância do líder na organização:** influenciando pessoas para o atingimento dos resultados. Revista da FAE, [S. l.], v. 19, n. 2, p. 132–147, 2016.

CAIRUS, Henrique F. **“Da Natureza do Homem Corpus hippocraticum”.** História, Ciência, Saúde-Manguinhos, vol. 6, no 2, jul.-out. 1999.

CAIRUS, Henrique F; RIBEIRO JR., Wilson A. **Textos hipocráticos: o doente, o médico e a doença.** Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ, 2005. 252p.

CEDHAP - Centro de Desenvolvimento Humano Aplicado. **Programa Escola Inteligente para capacitação a distância de gestores escolares, em equipe:** Dinamizados de Aprendizagem-Ação n. 2. Curitiba: Cedhap, 2003. Disponível em: <https://cedhap.com.br/wp-content/uploads/2013/10/PROFESSORES-E-GESTORES-ESCOLARES-DESENVOLVENDO-COMPET%C3%80NCIAS-PROFISSIONAIS-EM-SERVI%C3%87O.pdf>. Acesso em: 18 jan. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração, teoria, processo e prática.** 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____. **Introdução à teoria geral da administração.** 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Gestão de Pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Barueri: Manole, 2014.

COSENZA, Bruna. **Perfil comportamental: a importância dos perfis na gestão.** Blog de Saúde Mental. Vittude Online. 14 de julho de 2021. Disponível em: <https://www.vittude.com/blog/perfil-comportamental-importancia-dos-perfis-na-gestao/>. Acesso em: 18 jan. 2024.

DA CRUZ GANDARA, Lemuel; DE SOUSA, Ivanildo. A Educação Profissional e Tecnológica nas Leis de Diretrizes e Bases da Educação nacional: uma trajetória histórica. **Revista Brasileira da Educação Profissional e Tecnológica**, v. 1, n. 23, p. e12330-e12330, 2023.

DALGALARRONDO, Paulo. **Psicopatologia e semiologia dos transtornos mentais.** 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008. 438p.

DE ANDRADE, Marcelo Carlos Bezerra; SILVA, Lucas Facco; FECURY, Amanda Alves; OLIVEIRA, Euzébio; DENDASCK, Carla Viana; ARAÚJO, Maria Helena Mendonça. Indicadores de complexidade de gestão em escolas públicas e privadas de duas cidades do Estado do Amapá entre 2014 e 2018. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 9, p. e856998112-e856998112, 2020.

DE LIMA VERÇOSA, Ysmélia; SANTOS, Jayne Moura; DE CASTRO ARAÚJO, Romildo. Diferentes formas de escolhas dos diretores de escola na rede pública de educação básica. In: **VII CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 2021 [on-line]. Editora Realize, 2021.** Disponível em: https://www.editorarealize.com.br/editora/anais/conedu/2021/TRABALHO_EV150_MD1_SA121_ID1099_02072021151604.pdf. Acesso em 26 jan. 2024.

DE SOUZA, Gleicione Aparecida Dias Bagne; BRAGA, Karina Maria de Souza Araújo; BARBOSA, Roberta Sarmento. A gestão participativa e o sucesso escolar. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 11, n. 1, p. 639-646, 2015.

DISC. **Os 4 fatores da Teoria DISC.** TTI Success Insights Brasil 2022. Disponível em: <https://www.disc.com.br/os-quatro-fatores-da-teoria-disc/>. Acesso em: 19 jan. 2024.

DO BRASIL, Senado Federal. Constituição da república federativa do Brasil. **Brasília: Senado Federal, Centro Gráfico**, 1988.

DOURADO, Luiz Fernandes. Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas. **Educ Soc [Internet]**; v. 28(100), p. 921–946. 2007.

_____. **A escolha de dirigentes escolares:** política e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, N. S. C. (Org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios.** São Paulo: Cortez, 2008.

DOURADO, Luiz Fernandes; DE OLIVEIRA, João Ferreira de. A qualidade da educação: perspectivas e desafios. **Cadernos Cedes**, v. 29, p. 201-215, 2009.

DOURADO, Luiz Fernandes; DE OLIVEIRA, João Ferreira; DE ALMEIDA SANTOS, Catarina. A qualidade da educação conceitos e definições. **Textos para discussão**, n. 24, p. 69-69, 2007.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração, tarefas, responsabilidades e práticas.** São Paulo: Pioneira, 1975.

_____. **Prática da administração de empresas.** São Paulo: Pioneira, 1981.

_____. Prefácio. In: Hesselbein, Frances; Goldsmith, Marshall; Beckhard, Richard. **O líder do futuro: o: visões, estratégias e práticas para uma nova era.** Prefácio Peter Drucker Foundation. **São Paulo: Futura**, 2001.

EYNG, Ana Maria *et al.* Políticas de avaliação e de educação em direitos humanos: as contradições entre regulação e emancipação na educação básica. **Ensaio: aval. pol. públ. educ. [online]**., v. 24, n. 92, pp. 670-696, 2016.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, Coleção Leitura, 1996.

FREITAS, Maria Carmelita de. **Gênero/Teologia feminista: interpelações e perspectivas para a teologia—relevância do tema**. São Paulo: Ed. Loyola, 2003.

FURLOW, Leslie. Perfil de trabalho: construindo uma equipe vencedora usando avaliações comportamentais. **JONA: The Journal of Nursing Administration**, v. 3, pp. 107-111, 2000.

GALENO. **A Alma e Suas Paixões. As Paixões e Erros da Alma. As almas seguem os temperamentos do corpo** (V. Barras, T. Birchler & A-F. Morand, trads.). Paris: Les Belles Lettres. (Original do século II d.C.). 1995.

GALENO, Francisco Dalan de Carvalho. A influência da gestão escolar nos resultados obtidos pelas instituições de ensino. In: **VII CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 2021 [on-line]. Editora Realize, 2020.** Disponível em: https://editorarealize.com.br/editora/anais/conedu/2020/TRABALHO_EV140_MD1_SA21_ID5999_30082020104043.pdf. Acesso em: 02 fev. 2024.

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

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARQUES, Danielle. **GUIA COMPLETO DA METODOLOGIA DISC**. Etalent, 2021. Disponível em: <https://etalent.com.br/artigos/disc/guia-completo-metodologia-disc/>. Acesso em: 10 jan. 2024.

GUIMARAES, Danieli. **O segredo da gestão comportamental na Era da Experiência**. In: GRINBERG, Jaques; ZANDONÁ, Rafael (org.). **Mapeamento comportamental: métodos e aplicações, vol II**. São Paulo, Sp: Literare Books International, 2020.

GUSMÃO, Joana Borges Buarque de. **Qualidade de educação no Brasil: consenso e diversidade de significados**. 2010. Dissertação (Mestrado em Educação) - Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/48/48134/tde-22062010-135357/pt-br.php>. Acesso em: 10 jan. 2024.

HALF, Robert. **Gestão de Talentos**. Online. nov. 2021. Disponível em: <https://www.roberthalf.com.br/blog/gestao-de-talentos/perfis-comportamentais-conheca-os-tipos-e-saiba-como-ajudar-seus-rc>. Acesso em: 19 dez. 2023.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração, princípios e tendências: Liderança e cultura organizacional**. 2. ed. rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2008. 544p.

LEMES. Tibério. **Como usar seu perfil comportamental para obter ótimos resultados**. Sistema Pacto Soluções Tecnológicas LTDA. Online. Disponível em: <https://blog.sistemapacto.com.br/como-usar-seu-perfil-comportamental-para-obter-otimos-resultados/>. Acesso em: 11 dez. 2023.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: Teoria e Prática**. São Paulo: Editora Heccus, 2014.

LOTZ, Erika Gisele; BURDA, Jocely Aparecida. **Recrutamento e seleção de talentos**. 1 ed. Curitiba: InterSaberes, 2015.

LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. 6. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1996.

_____. A evolução da gestão educacional a partir de mudança paradigmática. **Revista gestão em rede**, n. 3, p. 13-18, 1997.

_____. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. **Em Aberto**, v. 17, n. 72, 2000.

_____. **Ação integrada: administração, supervisão e orientação educacional**. Petrópolis: Vozes, 2004.

_____. **Planejamento em orientação educacional**. 10. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

_____. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

_____. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, v. 1, 2009.

_____. **Liderança em gestão escolar**. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2014. (Série cadernos de Gestão; 4).

LÜCK, Heloísa; FREITAS, Kátia Siqueira de; GIRLING, Robert; KEITH, Sherry. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Petrópolis: Vozes, 2006.

MISAILIDIS, Fernanda. **Análise do comportamento nas organizações: entenda por que é importante para a sua empresa**. Etalent, 2023. Disponível em: <https://etalent.com.br/artigos/lideranca-e-gestao/analise-do-comportamento/>. Acesso em: 13 jan. 2024.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas; 7. ed. 2011. p. 277.

MARINHO, Iasmin Costa; VIDAL, Eloisa Maia; VIEIRA, Sofia Lerche. Diretores escolares do Brasil: mudanças no perfil e na gestão pedagógica no período 2007 – 2017. **Atos de Pesquisa em Educação, [S.l.]**, v. 15, n. 3, p. 823-846, out. 2020.

MARQUES, Danielle. **Guia completo da Metodologia DISC**. Etalent, 2021. Disponível em: <https://etalent.com.br/artigos/disc/guia-completo-metodologia-disc>. Acesso em 12 jan. 2024.

MARSTON, William Moulton. As emoções das pessoas normais. Introdução de Bill J. Bonnstetter; posfácio Ron Bonnstetter; introdução à edição brasileira por Alexandre Ribas; (tradução de Renata Fernandes Galhanone). 1. ed. **São Paulo: Success For You**, 2014.

MARTINS, Lilian Al-Chueyr Pereira; SILVA, Paulo José Carvalho; MUTARELLI, Sandra Regina Kuka. **A teoria dos temperamentos: do corpus hippocraticum ao século XIX.** *Memorandum*, v. 14, pp. 09-24. 2008.

MARTINS, Roberto de Andrade; MARTINS, Lilian Al-Chueyr Pereira; FERREIRA, Renata Rivera; TOLEDO, Maria Cristina Ferraz. **Contágio: história da prevenção das doenças transmissíveis.** São Paulo: Moderna, 1997.

MATOS, Jorge Fernando. **Análise dos aspectos comportamentais através da ferramenta DISC.** 2008. Dissertação (Mestrado em Gestão de Empresas). ISCTE Business School - Departamento de Métodos Quantitativos. Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/2094>. Acesso em: 02 fev. 2024.

MATOS, Jorge; PORTELA, Vânia. **Talento para a Vida.** Rio de Janeiro: Human Learning, 2001.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração.** 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1995.

MENDONÇA, Erasto Fortes. Estado patrimonial e gestão democrática do ensino público no Brasil. **Educação & Sociedade**, v. 22, p. 84-108, 2001.

MICHAELIS. Dicionário escolar língua portuguesa: nova ortografia conforme acordo ortográfico da língua portuguesa. **São Paulo: Melhoramentos, 2023.**

MINAS GERAIS. DECRETO n° 44.871, de 07/08/2008. Regulamenta a Certificação Ocupacional no âmbito do Poder Executivo. **Palácio da Liberdade**, Belo Horizonte, 07 de agosto de 2008. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/44871/2008/>. Acesso em: 11 nov. 2023.

_____. Resolução SEE n° 4.782, de 04 de novembro de 2022. Estabelece normas para o processo de escolha de servidor para o cargo de provimento em comissão de Diretor e para função gratificada de Vice-diretor de Escola da Rede Estadual de Minas Gerais e trata de outros dispositivos correlatos **Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais**, Belo Horizonte, 04 de novembro de 2022. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/wp-content/uploads/2023/01/RESOLUCAO-SEE-No-4.782-Processo-de-Escolha-de-diretor-e-vice-2022-2.pdf>. Acesso em 11 jan. 2024.

_____. Resolução SEE n° 4.783, de 04 de novembro de 2022. Estabelece normas para o processo de escolha de servidor para o cargo de provimento em comissão de Diretor e para função gratificada de Vice-diretor para exercício em escolas estaduais quilombolas de Minas Gerais e trata de outros dispositivos correlatos **Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais**, Belo Horizonte, 04 de novembro de 2022. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/wp-content/uploads/2023/01/RESOLUCAO-SEE-No-4.783-Escolas-Quilombolas.pdf>. Acesso em 11 jan. 2024.

_____. Memorando-Circular n° 11/2023/SEE/DDGE - DIRETOR E VICE de 20 de outubro de 2023. SEE/SG. Assunto: Participação no Programa de Desenvolvimento de Gestores Escolares - PDGE. **Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais/Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos**, Belo Horizonte, 20 de outubro de 2023.

MIRANDA, Júlia. **Quais os significados dos índices do Profiler?** Solides, 2023. Disponível em: <https://ajuda.solides.com.br/hc/pt-br/articles/4412091640845-Quais-os-significados-dos-%C3%ADndices-do-Profiler>. Acesso em 12 jan 2024.

MONTEALTO, Raymundo. **Agora sei meu perfil... E daí?** In: GRINBERG, Jaques; ZANDONÁ, Rafael (org.). **Mapeamento comportamental: métodos e aplicações, vol II**. São Paulo, Sp: Literare Books International, 2020.

MONTENEGRO, Carolina Barbosa. **O mapeamento DISC/Etalent como ferramenta de desenvolvimento e orientação empreendedora: um estudo na Incubadora Empreende UnP**. In: 25ª Conferência ANPROTEC de Empreendedorismo e Ambiente de Inovação. 2015. Disponível em: <https://www.etalent.com.br/wp-content/uploads/2016/03/artigo-disc-empendedorismo-ANPROTEC.pdf>. Acesso em: 28 dez. 2023.

MOREIRA, Márcio Borges; DE MEDEIROS, Carlos Augusto. **Princípios básicos de análise do comportamento**. Grupo Artmed, 2019

MUTARELLI, Sandra Regina Kuka. **Os Quatro Temperamentos na Antroposofia de Rudolf Steiner**. Dissertação (Mestrado em História da Ciência) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2006. Disponível em: <https://sapientia.pucsp.br/bitstream/handle/13344/4/Sandra%20Regina%20Kuka%20Mutarelli.pdf>. Acesso em: 16 jan. 2024.

NUNES, Katianne Jamília Oliveira; ROLIM, Francisca Alynne Ribeiro. A EFICIÊNCIA E EFICÁCIA DA GESTÃO ESCOLAR NO PROCESSO ENSINO-APRENDIZAGEM: O PAPEL DA GESTÃO ESCOLAR E A MELHORIA DO ENSINO. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 9, n. 3, p. 275-288, 2023.

DISC. Tudo, para se tornar um profissional confiante e competente, com entregas diferenciadas, com alta qualidade e expressivos resultados para o seu cliente, você encontra aqui. **TTI Success Insights Brasil, 2022**. Disponível em: <https://www.disc.com.br/>. Acesso em: 01 out. 2023.

OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de, CARVALHO, Cynthia Paes de. **Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil**. Revista Brasileira de Educação v. 23 e230015 2018.

PANTOJA, Maria Júlia, *et. al.* **Mapeamento de competências gerenciais para o setor público: da teoria à prática**. 1. ed. - Brasília: MPDFT, 2021. 184 p

PARENTE, Marta Maria de Alencar; LÜCK, Heloísa. **Mapeamento da descentralização da educação brasileira nas redes estaduais do ensino fundamental**. Brasília: Ipea/Consed, 1999.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 1986.

_____. Eleição de Diretores de Escolas Públicas: Avanços e Limites da Prática. **R. bras. Est. pedag.**, Brasília, v.77, n.186, p. 376-395, maio/ago. 1996.

_____. **Eleições de diretores: a escola pública experimenta a democracia.** São Paulo: Xamã, 2003.

_____. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 36, n. 3, 2010.

_____. Escolha e formação do diretor escolar. **Cadernos de Pesquisa: pensamento educacional**. Curitiba, v. 6, n. 14, p. 36-50, 2011.

_____. **Gestão democrática da escola pública.** São Paulo: Cortez. 2016.

_____. **Administração escolar: introdução crítica.** São Paulo: Cortez Editora, 2022.

PDGE. Programa de Desenvolvimento de Gestores Escolares - PDGE/SEE-MG. Plano de curso – 2023/2024. **Fundação João Pinheiro – FJP.** 2023.

POTI, Daniela Pinheiro Alves. **O papel do gestor escolar e a sua articulação com as práticas pedagógicas.** 2014. Monografia (Especialização em Gestão Escolar) UnB/DF, 2014. Disponível em: https://bdm.unb.br/bitstream/10483/9142/1/2014_DanielaPinheiroAlvesPoti.pdf. Acesso em: 20 jan. 2024.

QUINN, Robert. FAERMAN, Sue. THOMPSON, Michael. MCGRATH, Michael. **Competências Gerenciais: Princípios e Aplicações.** 1ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

REZENDE, Joffre Marcondes de. **À sombra do plátano: crônicas de história da medicina [online].** São Paulo: Editora Unifesp, 2009, 408 p.

RIBAS, Alexandre. **O DISC Original.** TTI Success Insights Brasil, 2020. Disponível em: <https://www.ttisi.com.br/disc/o-disc-original>. Acesso em: 11 jan. 2024.

RIBEIRO Jr., Wilson Alves. Aspectos reais e lendários da biografia de Hipócrates, o "pai da medicina". **Jornal Brasileiro de História da Medicina**, v. 6, n. 1, p. 8-10, 2003.

RODRIGUES, Juliana Mendonça; SOUZA, Tamara. Aplicação da metodologia DISC como ferramenta de gestão pedagógica e profissional no Instituto Posso Mais. **Pedagogia em Ação, Belo Horizonte**, v. 10, n. 2. 2018.

SALMAZO, Regina Inês Testa. **Liderança Emocional: desafio e conquista do líder pós-moderno.** Brasília: Thesaurus, 2006.

SAMMONS, Pamela; HILLMAN, Josh; MORTIMORE, Peter. **Key Characteristics of Effective Schools: a Review of School Effectiveness Research.** London, Office for Standards in Education (OFSTED). 1995

SAMMONS, Pamela. As características-chave das escolas eficazes. **Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias. Belo Horizonte: Editora UFMG**, p. 335-392, 2008.

SANDER, Benno. **Políticas públicas: e gestão democrática da educação.** Brasília, DF: Liber Livro, 2005.

SANTI, Maurício. **Análise Comportamental & Conflitos: Metodologia DISC**. 1ª ed. Editora: Maurício Santi, 2020.

SANTOS, Pablo Castro; NASCIMENTO, Ellany Gurgel Cosme do Nascimento (Orgs.) **Comitê de ética em pesquisa com seres humanos: o que é necessário saber para aprovar um projeto de pesquisa?** Mossoró – RN: EDUERN, 2018

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. Best Seller, 1990.

DA SILVA, Monica Ribeiro. Direito a educação, universalização e qualidade: cenários da Educação Básica e da particularidade do Ensino Médio. **Jornal de Políticas Educacionais**, v. 9, n. 17/18, 2015.

SERIO, Tereza Maria de Azevedo Pires. O behaviorismo radical e a psicologia como ciência. **Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva**. São Paulo, v. 7, n. 2, p. 247-262, dez. 2005

SKINNER, Burrhus Frederic. **Contingências do reforço: uma análise teórica** - Coleção Os Pensadores (R. Moreno, Trad.). São Paulo: Abril Cultural. (Trabalho original publicado em 1969). 1980.

_____. **Sobre o behaviorismo**. Tradução do original About behaviorum. por Maria da Penha Villalobos. São Paulo, Cultrix (original de 1974). 1989. 216p.

_____. **Ciência e Comportamento Humano**. Tradução organizada por J. C. Todorov & R. Azzi. 10 ed. São Paulo: Martins Fontes. (Trabalho original publicado em 1953). 2000.

SOARES, José Francisco; ALVES, Maria Teresa Gonzaga. Efeitos de escolas e municípios na qualidade do ensino fundamental. **Cadernos de Pesquisa**, v. 43, n. 149, p. 492-517, 2013.

SÓLIDES. **SOLIDES TECNOLOGIA SA** [on-line]. 2023. Disponível em: <https://solides.com.br>. Acesso em: 28 dez. 2023.

SÓLIDES. PDI - Plano de Desenvolvimento Individual. **SOLIDES TECNOLOGIA SA** [on-line]. Disponível em: <https://blog.solides.com.br/pdi>. Acesso em: 12 jan. 2024.

SÓLIDES. **Profiler**. **SOLIDES TECNOLOGIA SA** [on-line]. Disponível em: <https://solides.com.br/produtos/profiler>. Acesso em: 11 jan. 2024.

SOLIGO, Marinez Gasparin; ESTRADA, Adrin Alvarez; SOLIGO, Valdecir. Aspectos históricos da administração escolar no Brasil. **Revista Educere Et Educare**, v. 16, n. 40, set./dez. 2021.

TRIGUEIRO, Francisco Mirialdo Chaves; MARQUES; Neiva de Araújo. **Teorias da Administração**. 3. ed. rev. ampli. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014. 168p.

URBAN, Ana Claudia. SCHEBEL, Maria Fani. MAIA, Cristiane Martinatti. **Didática: Organização do Trabalho Pedagógico**. IESDE Brasil, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 16ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2016.

VIEIRA, Paulo; SILVA, Deibson. **Decifre e influencie pessoas: como conhecer a si mesmo e aos outros, gerar conexões poderosas e obter resultados extraordinários**. São Paulo: Editora Gente, 2018.

VIEIRA, Sofia Lerche; VIDAL, Eloisa Maia; NOGUEIRA, Jaana Flavia Fernandes. **Gestão escolar no Brasil**. Editora FGV, 2020.

VIEIRA, Valter Afonso. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 5, n. 1, jan./abr., p. 61-70, 2002.

WATSON, John. B. Clássico traduzido: A psicologia como o behaviorista a vê. **Temas em Psicologia**, vol. 16, n. 2, 289-301. 2008.

GRINBERG, Jaques; ZANDONÁ, Rafael (org.). **Mapeamento comportamental: métodos e aplicações, vol II**. São Paulo, Sp: Literare Books International, 2020.

ANEXOS

ANEXO A - Modelo de Relatório de Perfil Comportamental

Figura 7 - Modelo do relatório comportamental de perfil pessoal da teoria DISC



Sólides 

Relatório Comportamental

REGULAR



Email:
Tempo de resposta: 3 minutos



Fonte: Plataforma Solides, 2023.

Figura 8 - Modelo do relatório comportamental de perfil pessoal da teoria DISC



Fonte: Plataforma Solides, 2023.

Figura 9 - Modelo do relatório comportamental de perfil pessoal da teoria DISC

GRÁFICO DE FATORES POSITIVOS E NEGATIVOS

Essa é a distribuição de fatores **positivos** ou **negativos** por perfil.



INDICADORES SITUACIONAIS



Fonte: Plataforma Solides, 2023.

Figura 10 - Modelo do relatório comportamental de perfil pessoal da teoria DISC

 **INTERAÇÃO COM O AMBIENTE / ESTILO DE LIDERANÇA**



Fonte: Sólides, 2023.

Figura 11 - Modelo do relatório comportamental de perfil pessoal da teoria DISC

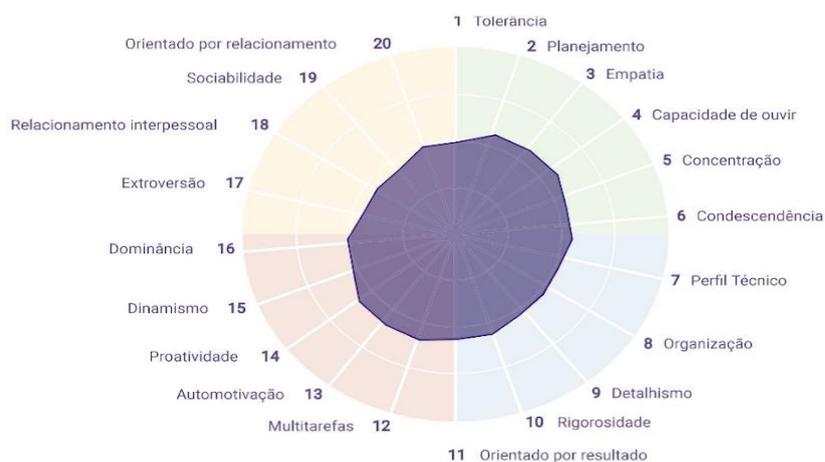
RELACIONANDO-SE COM OS OUTROS

Em ambientes formais, pode apresentar controle e desconfiança, já em ambientes familiares, quando se sente à vontade, demonstra uma característica aberta, cordial e amigável.

TOMANDO DECISÕES

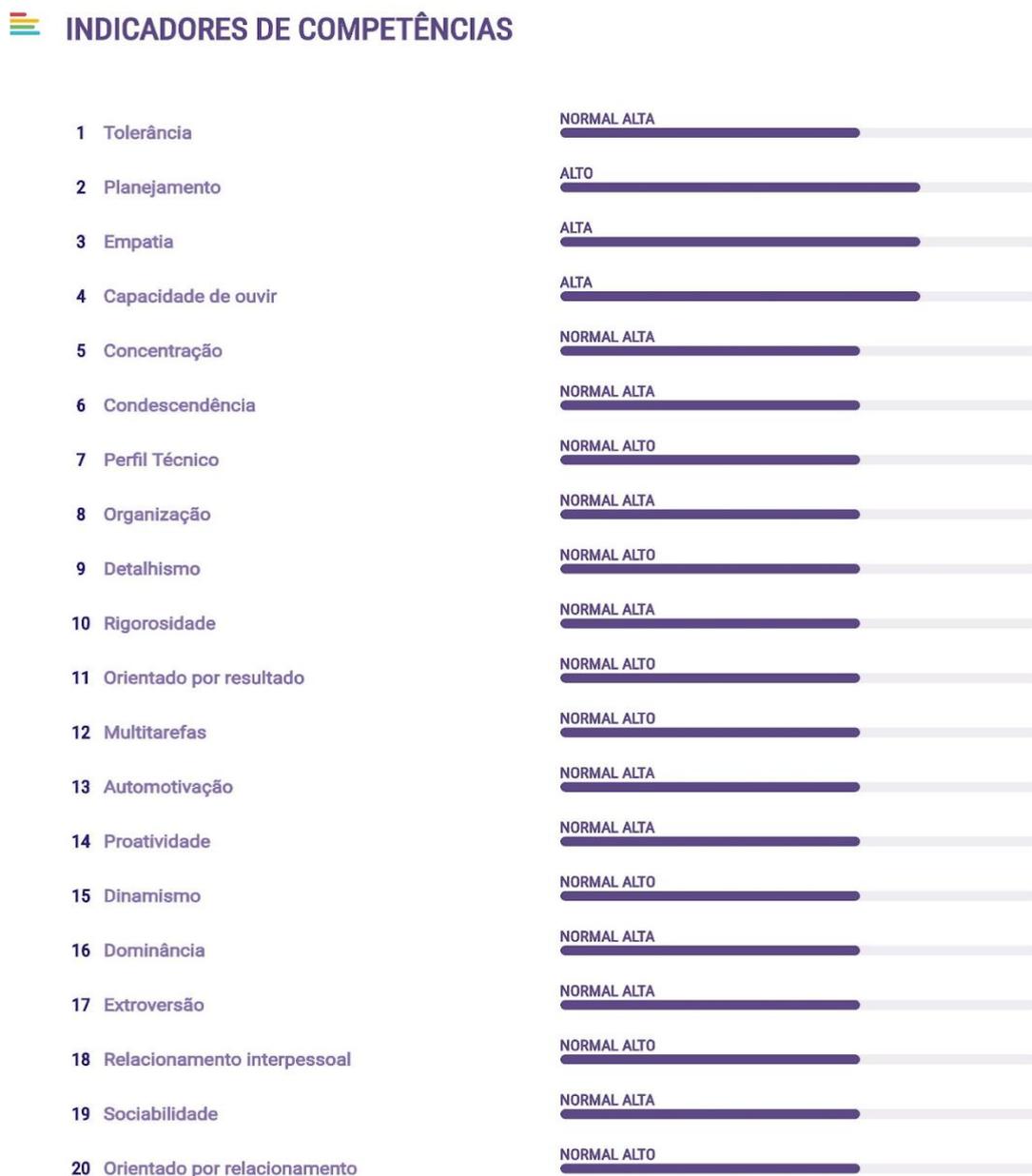
toma excelentes decisões porque usa critérios objetivos ao fazer isso. Seu foco principal ao tomar decisões é se a opção escolhida vai lhe dar resultados rápidos e satisfatórios ou não. Embora goste de assumir o controle, ela raramente toma uma decisão sem pensar com cuidado. Sua natureza lógica e organizada está na vanguarda de decisões importantes. Embora se preocupe com as necessidades dos outros, ela nunca deixa que sentimentos influenciem uma decisão importante. Ela é imparcial com os outros e faz boas escolhas sem ser influenciada pelas condições emocionais dos outros. Infelizmente, isso pode ferir os sentimentos de pessoas que acham que seu modo de tomar decisões é frio e impessoal. Depois de tomar uma decisão, se apegando firmemente a ela. Por causa disso, outros podem vê-la como inflexível ou rígida. Independentemente do resultado, ela sempre assume a responsabilidade por suas ações e decisões, pois considera isso extremamente importante.

GRÁFICO DE COMPETÊNCIAS



Fonte: Plataforma Solides, 2024.

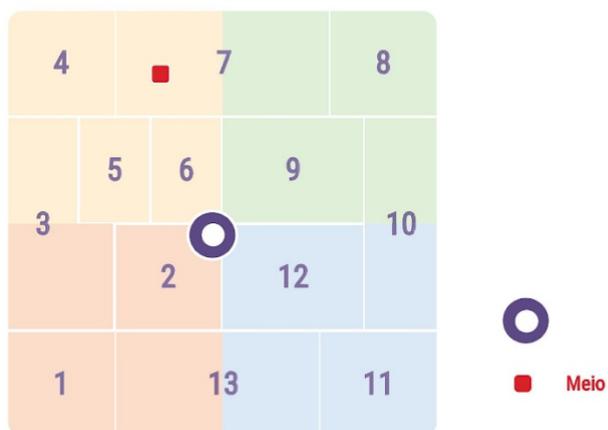
Figura 12 - Modelo do relatório comportamental de perfil pessoal da teoria DISC



Fonte: Plataforma Solides, 2023.

Figura 13 - Modelo do relatório comportamental de perfil pessoal da teoria DISC

 **GRÁFICO DE ÁREA DE TALENTOS**



Fonte: Plataforma Solides, 2023.

ANEXO B – Certificado de Validação

Figura 14 - Certificado de Validação e Autenticidade da Ferramenta de avaliação comportamental, sobre o estudo de Avaliação de Resultados do Sistema RH Profiler.



Objetivo 3: Validação do Sistema

Considerando que a média de acertos auferidos é 94,26% de afirmações corretas com intervalo de confiança de 95% para este índice de 91,65% a 96,86%, consideramos alto o nível de acerto do relatório e podemos optar pela validação do Sistema Coaching Assessment como ferramenta de identificação de perfil profissional.

Objetivo 4: Conclusões

- 1) A média de anos de vida profissional é de 11,3 anos. Podemos ainda afirmar com 95% de confiança, que o tempo de vida profissional está entre 7,04 a 15,55.
- 2) A média de anos de estudo é de 12,57 anos, com intervalo de confiança de 95% de 11,36 a 13,77.
- 3) O número de afirmações falsas observado em média é de 2,76 com intervalo de confiança de 95% de 1,51 a 4,01. No entanto, podemos observar que há dois casos extremos, apresentando 15 e 16 afirmações falsas.
- 4) O tempo médio de resposta ao questionário é de 482,24. Podemos afirmar com 95 de confiança de que esta média está entre 423,42 e 541,07.
- 5) O índice de percepção de acertos apresenta média de 89,22%. O intervalo de 95% de confiança esta em torno de 84,82% a 93,62%.
- 6) A média de acerto auferido é de 94,26%. Podemos ainda afirmar com 95% de confiança que esta média está entre 91,65% e 95,42%
- 7) Consideramos a média de acerto auferido de 94,26% como alta o suficiente para descrever o perfil profissional dos entrevistados, e julgamos o Sistema Coaching Assessment apto para esta finalidade.
- 8) Não há diferença no resultado em relação ao sexo dos entrevistados.
- 9) Não há diferença no resultado para os diferentes graus de escolaridade.
- 10) Não há diferença no resultado para as diferentes áreas de estudos.
- 11) Não há diferença no resultado quando consideramos o cargo.
- 12) Há diferença estatística no resultado para as diferentes faixas etárias.
- 13) Não há diferença no resultado para as diferentes faixas de anos de trabalho.

Vinicius Calsavara
Vinicius Fernando Calsavara
Departamento de Estatística
Universidade de São Paulo

19

Fonte: Universidade Federal de Minas Gerais, (2014).