

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM EDUCAÇÃO JESUÍTICA:
APRENDIZAGEM INTEGRAL, SUJEITO E CONTEMPORANEIDADE**

JOSÉ ILDO DOS SANTOS

**LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL NA EDUCAÇÃO BÁSICA JESUÍTA:
Diretrizes para a formação de educadores da segurança
no Colégio Anchieta/RS**

Porto Alegre

2025

JOSÉ ILDO DOS SANTOS

**LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL NA EDUCAÇÃO BÁSICA JESUÍTA:
Diretrizes para a formação de educadores da segurança
no Colégio Anchieta - RS**

Artigo apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Educação Jesuítica, pelo Curso de Especialização em Educação Jesuítica: Aprendizagem Integral, Sujeito e Contemporaneidade da Rede Jesuíta de Educação e Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Alessandro França Quadrado

Porto Alegre

2025

**LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL NA EDUCAÇÃO BÁSICA JESUÍTA:
Diretrizes para a formação de educadores da segurança no Colégio Anchieta -
RS**

José Ildo dos Santos¹
Alessandro França Quadrado²

Resumo: Esta pesquisa teve como objetivo estruturar eixos e diretrizes gerais de ação para a elaboração de um plano de disseminação da concepção de liderança transformacional no contexto dos educadores da segurança do Colégio Anchieta – Rede Jesuíta de Educação – Porto Alegre. Para tanto, buscou-se fundamento no conceito de liderança com ênfase em liderança transformacional, a qual propõe uma participação colaborativa e a corresponsabilização em processos coletivos, orientando ações influentes no contexto institucional para além da simples atribuição de tarefas ou da lógica de comando e controle. Como metodologia de pesquisa, adotou-se uma abordagem quali-quantitativa, com base na produção de dados por meio de questionários aplicados aos educadores da segurança, além da realização de um grupo focal com integrantes da equipe diretiva do colégio, a fim de alcançar o objetivo central desta investigação. Como resultado, a partir da análise dos questionários e com a implementação de eixos e diretrizes como rodas de conversa, mate papo, formações continuadas e um plano de ação eficaz, é possível observar que contribuições de visão sistêmica e trabalhos articulados vem ao encontro do que representa um modelo de liderança transformacional: identificação, engajamento, disponibilidade.

Palavras-chave: Educadores da segurança. Liderança. Liderança Transformacional

Abstract: This research aimed to structure key axes and general action guidelines for developing a dissemination plan of the transformational leadership model among security educators at Colégio Anchieta – Jesuit Education Network – Porto Alegre. Grounded in the concept of leadership, with emphasis on transformational leadership, the study highlights collaborative participation and shared responsibility in collective processes, promoting influential actions beyond mere task assignment or command-and-control logic. A mixed-methods approach was adopted, combining quantitative and qualitative data collection through questionnaires administered to security educators and a focus group conducted with the school's leadership team. The findings suggest that, through structured actions such as discussion circles, informal dialogue sessions ("mate papo"), and ongoing professional development, it is possible to foster systemic thinking and coordinated work. These initiatives align with the

¹ Bacharel em Relações Internacionais pela Uniritter; MBA em Gestão de pessoas e Liderança Coach pela Unilasalle; Orientando da Especialização em Educação Jesuítica pela Unisinos. E-mail: jidsone@gmail.com

² Alessandro França Quadrado é coordenador pedagógico do Colégio Medianeira - RJE - Curitiba/PR. Graduado em Letras - Licenciatura (UTP); Mestre em Gestão Educacional (UNISINOS) e Doutor em Educação (UNISINOS).

transformational leadership model by encouraging identification, engagement, and availability among team members.

1 INTRODUÇÃO

Atuando há 07 anos no Colégio Anchieta de Porto Alegre - RS, no escopo do setor Comunitário³, como educador da área de segurança, observo as iniciativas de liderança que conduzem ao desenvolvimento do protagonismo com ações de responsabilidade compartilhada. Nesse percurso, presencio movimentos do corpo diretivo que possibilitam uma identificação com a missão da escola e permite, por parte das equipes, uma maior contribuição, de forma positiva e proativa, no atendimento dos processos administrativos/pedagógicos.

Uma das ações que transformaram minhas percepções ocorreu à época das enchentes do mês de maio do ano de 2024, as quais assolaram fortemente a cidade de Porto Alegre. Dentre toda a abrangência daquela tragédia, presenciei ações de articulações em várias frentes, encaminhamentos céleres e motivação solidária⁴, como uma descarga de 100 colchões, realizadas pelos três diretores do colégio: diretor geral, diretor administrativo, diretor acadêmico e pela coordenadora do Setor Comunitário⁵, que despertaram em mim a convicção de que em momentos de dificuldade a liderança deve ser pautada por uma ação transformadora da coletividade.

Desse modo, o presente trabalho se justifica em função da percepção de como elementos de liderança transformacional, assim como exemplificado nos parágrafos anteriores, ressoam em cada atividade no colégio com potencial de inspiração, projeção de pertencimento e autoafirmação no sentido de possibilitar soluções e/ou transformações do contexto que se apresentou.

Diante desta análise introdutória de contexto, assim como do foco na liderança

³ Voltado para as ações que envolvem o relacionamento condominial com os órgãos que atuam dentro da escola e em seu entorno, além do espaço físico (campus). Responde pelos serviços de segurança, manutenção, limpeza e eventos. Cabe também o relacionamento com os órgãos públicos de segurança externa, tais como mobilização para eventos, registro de ocorrências etc (Fávero; Rhoden, 2011).

⁴ Sábado 03/05/2025 uma grande mobilização abriu o Colégio como centro de referência para o recebimento de doações. Seção da sede do Morro do Sabiá como abrigo. Reuniões de planejamento com os órgãos que auxiliam na formação da comunidade Anchieta, como APM, Escoteiros, antigos alunos entre outros aconteciam de forma constantes, equipes multitarefas desenvolveram ações transformadoras com o protagonismo empático de todos os educadores.

⁵ Respectivamente: Pe. Jorge Alvaro Knapp; Inacio Reinehr; Dario Schneider; Cristina Guzinski.

transformacional, apresento o problema de pesquisa deste trabalho: **como viabilizar o comprometimento dos educadores da segurança no Colégio Anchieta de Porto Alegre – RJE - de modo a atuarem como lideranças transformacionais no contexto da comunidade da instituição?**

Destaca-se que liderança transformacional é um fenômeno de retroalimentação que permite o desenvolvimento de novos líderes a partir do envolvimento, não apenas com as tarefas rotineiras, mas com o desenvolvimento da capacidade de tomada de decisão (Burns, 1978).

A partir da contextualização dessa problemática, percebe-se a necessidade de tentar despertar no educadores da segurança⁶ a identificação de uma missão coletiva para a transformação de um contexto, seja ele de trabalho imediato ou de atuação para e com a comunidade acadêmica da instituição. Nesse sentido, esta pesquisa é oportuna porque em vista das dinâmicas escolares cada vez mais complexas, há a demanda por educadores engajados na missão cuja concepção de liderança indique participação ativa e corresponsabilização para construções coletivas.

Nesse contexto, o presente estudo assume como objetivos geral e específico respectivamente:

- Estruturar eixos/diretrizes gerais de ação para a constituição de um plano de disseminação da concepção de liderança transformacional no contexto dos educadores da segurança do Colégio Anchieta – Porto Alegre – RJE.
- Caracterizar a intensidade do comprometimento dos educadores da segurança com a transformação de si e da comunidade do Colégio Anchieta, de modo a subsidiar a estruturação de ações institucionais para a formação continuada destes sujeitos.

A partir dessas considerações iniciais, este trabalho organiza-se, primeiramente, pelo aprofundamento da fundamentação teórica, abordando o conceito de liderança transformacional e seus desdobramentos. Em seguida, apresenta-se o detalhamento da metodologia adotada para alcançar os objetivos da pesquisa. A quarta seção é dedicada à análise e discussão dos resultados obtidos a

⁶ Neste trabalho, entende-se por educadores da segurança, profissionais da área da segurança do Colégio Anchieta que, por atuarem em um contexto de educação básica, são corresponsáveis pelo processo pedagógico institucional, sendo motivados e orientados a atribuir significado educativo, formativo e transformador em suas atitudes cotidianas, quando da interação com a comunidade acadêmica da instituição.

partir do processo de caracterização dos educadores da segurança do Colégio Anchieta, incluindo a elaboração de diretrizes para a promoção de uma cultura de liderança transformacional entre esses profissionais. Por fim, o trabalho é concluído com as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste seção são abordados conceitos da variável central do estudo: liderança transformacional. Contudo, inicialmente, apresenta-se conceitos sobre liderança sob a análise de autores diversos. Na sequência aborda-se a liderança inaciana como parâmetro do Colégio Anchieta, integrante da Rede Jesuíta de educação. Por fim, trata-se do modelo de liderança transformacional, de modo a conceituar a relação positiva entre esse estilo de liderança e os valores da instituição. Posteriormente, apresenta-se um quadro comparativo entre modelos de liderança.

2.1 Liderança sob a perspectiva de diferentes autores

Importante caracterizar, de modo diverso, o conceito de liderança sob a perspectiva de diferentes autores, como forma de apontar o ideário constituído nas últimas décadas acerca deste tema. Sendo assim, nos próximos parágrafos são expostos pensamentos referenciais sobre liderança em geral.

De acordo com Chiavenato (2000, p. 56) “Liderança pode ser percebida como uma influência interpessoal, exercida em uma dada situação e conduzida por meio do processo de comunicação para a consecução dos objetivos”. Outrossim, para Kotler (2002, p.45) liderança é a “atividade de influenciar pessoas fazendo-as empenhar-se voluntariamente em objetivos de grupo e combinam habilidades técnicas, humanas e conceituais a fim de que o conteúdo desta causa se torne realidade”.

Nessa perspectiva, como anota Hollander (1978, p. 32), “a liderança não é apenas o cargo do líder, mas também requer esforços de cooperação por parte de outras pessoas”. A liderança é praticada de dentro para fora em quatro níveis: pessoal; interpessoal; gerencial; organizacional a fim de formar equipes, solucionar os problemas e criar uma estrutura e sistemas concordantes (Covey, 2002).

Diante destas abordagens, é possível compreender a liderança como um

fenômeno complexo e multifacetado, que vai além da autoridade formal e envolve competências interpessoais, visão estratégica e capacidade de mobilização coletiva. A articulação entre diferentes perspectivas teóricas permite ampliar a compreensão sobre o papel da liderança em contextos organizacionais e educacionais como do Colégio Anchieta, evidenciando que a liderança emerge da interação entre indivíduos, valores e propósitos compartilhados. Tal entendimento fundamenta a necessidade de formar lideranças comprometidas com a instituição que compõem, capazes de inspirar e construir, junto aos seus pares, caminhos sustentáveis e coerentes com os desafios que se apresentam.

2.2 Liderança inaciana: uma perspectiva de serviço para e com os demais

A liderança, segundo Santo Inácio de Loyola (1491-1556) trata das competências pessoais e assume uma implicação direta na tarefa através de uma atitude de serviço, identificação com a causa a que serve, um contínuo exame de si mesmo, autoconhecimento, autonomia e empatia (Guibert, 2017). Nesse sentido, Vieira (2019, p.42) considera que a “liderança inaciana é um caminho construído na liberdade, capaz de ser sensível à realidade do mundo e de não se apegar a cargos ou méritos, procurando o empoderamento dos outros integrantes da equipe”.

Nesse modelo de liderança, observa-se uma fé que promove a justiça; um diálogo com outras tradições; uma proclamação “inculturada” do evangelho; uma tarefa que se realiza num espírito de colaboração; uma visão global orientada para o maior serviço (Guibert, 2017). Nesse contexto, um líder deve se livrar de “hábitos e preconceitos arraigados, de preferências culturais e da atitude que diz sempre fizemos desse jeito” (Lowney, 2015 p.39), pois “a liderança inaciana promove a cada indivíduo a oportunidade de contribuir de maneira significativa” (Lowney, 2015 p. 218).

Nessa perspectiva, Guibert (2017) destaca algumas características do líder inaciano, como: 1) uma pessoa espiritual que cultiva no exercício de suas atribuições, a união com Deus e que isso transpareça em seu trabalho; 2) uma pessoa com valores e reconheça o exemplo como liderança primordial; 3) uma pessoa gestora, atenta e capaz de começar e terminar algo novo, que avalie com calma as possibilidades e viva o discernimento no cotidiano. Nesse contexto, liderança, segundo Santo Inácio,

É vivenciar o amor que se manifesta ao mundo por meio de ações e ao confiar a missão aos colaboradores e pensar conjuntamente, colabora-se com o fluxo

criativo, através de um acompanhamento personalizado, cuidando do clima do trabalho e formando um time engajado e disponível para a missão da instituição (Guibert, 2017, p.57).

Por fim, é relevante estabelecer que há uma correlação entre o conceito e a prática da liderança inaciana, inerente à missão de um colégio da Rede Jesuíta de Educação, e a compreensão de liderança transformacional. Deste modo, na próxima seção aborda-se tal conceito.

2.3 Liderança Transformacional: uma construção coletiva

A liderança transformacional é um modelo que se desvincula de ordenamentos e supervisões, atribuição de tarefas ou comando e controle. Esse modelo de liderança se destaca por sua capacidade de impulsionar equipes a partir de inspiração, motivação, presença e ação, como aponta Burns (1978, p.107)

Liderança transformacional é um fenômeno de retroalimentação e permite o desenvolvimento de novos líderes a partir das pessoas que estão ao redor, envolvendo-as, não apenas com as tarefas rotineiras, mas dando às mesmas, além de reconhecimento, perspectivas e condições de desenvolvimento da capacidade de tomada de decisão.

Ainda para Burns (1978, p. 107), a liderança transformacional se concentra no “desenvolvimento moral e ético dos seguidores, inspirando-os a alcançar seu potencial máximo porque envolve um processo em que líderes e seguidores trabalham juntos para alcançar mudanças significativas e positivas”. Nesse sentido, há nessa noção de liderança a concepção de competência coletiva em um processo sistêmico, construído pelas conexões estabelecidas entre seus atores dentro de um cenário que dê sentido às ações coletivas e as valide (Cabral; Seminotti, 2009, p.30).

Na visão de Avolio e Bass (2004) o modelo de liderança transformacional possui quatro elementos primordiais para sua construção: a motivação inspirada, a influência idealizada, o estímulo intelectual e a consideração individualizada, conforme detalhado na tabela 1:

Quadro 1: Os quatros elementos da liderança transformacional

Consideração individualizada:	Apoio e incentivo com as linhas de comunicação abertas para que os integrantes do time percebam reconhecimento direto das contribuições únicas de cada colaborador.
Motivação inspiradora	Estimular o grupo a experimentar a mesma paixão e motivação para realizar seus objetivos. Comunicar com otimismo as metas futuras e fornecer significado para a atividade em questão. Compreender que propósito e significado fornecem a energia que impulsiona o grupo.
Estímulo intelectual	Encorajar a criatividade, criando espaço seguro para o compartilhamento de ideias e a experimentação, incentivando as pessoas a explorarem novas maneiras de fazer as coisas e novas oportunidades de aprendizado.
Influência idealizada:	O líder transformacional serve como modelo aos outros, de modo que o time se identifique com os valores e com uma visão organizacional compartilhada. Eles guiam o time e promovem um senso de significado e realização. Como as pessoas confiam e respeitam o líder, elas reproduzem seu comportamento e internalizam seus ideais.

Fonte: Adaptado de Avolio e Bass (2004).

Dessa forma, evidencia-se que “os líderes transformacionais não se limitam a reagir aos problemas da forma que os recebem, eles questionam-se de modo a contribuir para a construção de um objetivo coletivo” (Bass, 1985, p.89). Com isso, observa-se que esse modelo de liderança é orientado fortemente por valores que oferecem uma visão transformadora de processos sociais e da organização como um todo. Constituem, portanto, a mudança do modo de ser e de fazer das organizações a partir da criação de um novo e mais abrangente estágio de consciência dos envolvidos, baseado nas forças internas da organização (Lück, 2015).

Nesse contexto, identifica-se que o Projeto Educativo Comum (PEC), documento da Rede Jesuíta de Educação, da qual faz parte o Colégio Anchieta, trata indiretamente da liderança transformacional,

[...] porque acredita que os processos educativos podem ser transformadores de vidas e realidades, implementando espaços de formação de lideranças capazes de irradiação nas diferentes instâncias sociais, ou seja, um dos seus objetivos perpassa pela formação de líderes que tenham, na justiça e no serviço, seus principais compromissos e entendem a própria autoridade como serviço que transforma a si mesmo, as pessoas e, por meio das pessoas, a sociedade” (Rede Jesuíta de Educação, 2021, p. 42).

Com isso, para que a liderança transformacional seja eficaz, é necessário um compromisso contínuo com o desenvolvimento de habilidades de liderança, a promoção de uma cultura de feedback e a criação de estruturas de apoio que permitam a implementação de mudanças significativas (Oliveira; Lira; Santos, 2024). Assim, o processo se transforma à medida em que seus participantes tenham consciência de que são corresponsáveis pelo seu desenvolvimento e seus resultados

o que promove a autêntica e genuína mobilização dos agentes de mudança como sujeitos e, portanto, com condições de transformar a realidade. Assim, transformam-se e, dessa forma, criam condições de sustentação das mudanças alcançadas. (Lück, 2014 p.76).

De fato, os líderes transformacionais são agentes da mudança que incitam e transformam as atitudes, crenças e motivos da coletividade, tornando-a consciente das suas necessidades (Bass, 1985). Nesse sentido, as competências de liderança estão relacionadas ao modo de interação e é por meio da inspiração e motivação que é despertada, através de ações empáticas, facilidade em comunicar-se e gerenciar conflitos, revelando competências pessoais e sociais na condução e valorização do trabalho em equipe (Avolio; Bass, 2004).

Sendo assim, buscando desvincular o conceito de liderança transformacional de uma visão tradicional e excessivamente hierárquica de liderança, a tabela 2 abaixo apresenta o comparativo entre os estilos de liderança.

Quadro 2: Comparativo entre os estilos de liderança

Aspecto	Liderança Tradicional	Liderança Transformacional
Foco	Cumprimento de tarefas e metas	Inspiração e motivação dos colaboradores
Estilo de Comunicação	Direta e, algumas vezes, autoritária	Aberta e colaborativa
Relação com a Equipe	Hierárquica e formal	Próxima e de confiança
Motivação	Recompensas e punições	Visão compartilhada e desenvolvimento pessoal
Inovação	Segue processos estabelecidos	Incentiva a criatividade e a inovação
Tomada de Decisão	Centralizada no líder	Participativa e compartilhada
Desenvolvimento da Equipe	Foco em resultados imediatos	Foco no crescimento e desenvolvimento contínuo
Exemplo do Líder	Cumprimento de prazos e regras	Inspiração através do exemplo pessoal

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2000) e Avolio e Bass (2004).

A partir desse comparativo, ressalta-se no estilo transformacional os aspectos

comportamentais como ética, clareza na comunicação e feedback construtivo (Isidro-Filho; Guimarães, 2008). Também ressalta-se

A relação de interdependência, na qual a capacidade de liderar depende do contexto na qual é exercida e das inter-relações que se estabelecem entre todos os atores que interagem na organização e compartilham a sua cultura” (Cabral; Seminotti, 2009 p. 4,5).

Complementando essa perspectiva, segundo Guibert (2017, p. 67), “a liderança transformacional foca nas pessoas e no seu pleno desenvolvimento e busca engajá-las na missão institucional”.

De fato, a liderança transformacional pode ser vista com uma competência que objetiva responder de maneira exitosa as demandas, sejam de tarefas rotineiras ou problemas complexos, mobilizando e combinando recursos e saberes de modo conceitual, ou seja, saber procedimental, que indica saber fazer e; atitudinal, que envolve saber ser e saber conviver (Bass, 1985). Desta forma, a liderança transformacional contribui para os índices de desempenho, favorecendo a efetividade e induzindo a organização ao alcance dos objetivos seja dos recursos tangíveis e/ou intangíveis (Tomei; Riche 2016). “Liderar de maneira transformacional é refletir sempre, ir mais a fundo nas coisas, parar e pensar, conversando constantemente com os pares” (Guibert, 2017, p. 173).

Desta maneira, com base nas premissas discutidas acerca do conceito de liderança, o capítulo seguinte dedica-se ao aprofundamento da fundamentação metodológica da presente pesquisa, com vistas a atender aos objetivos delineados.

3 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento do presente trabalho, priorizou-se um enfoque tanto quantitativo quanto qualitativo, com a participação de dois grupos de sujeitos da pesquisa: educadores da segurança do Colégio Anchieta e equipe diretiva da instituição. No que tange à metodologia quantitativa, ela consiste em coletar dados e geralmente é realizada por meio de questionários e entrevistas que apresentam variáveis distintas e relevantes para a pesquisa, que em análise são geralmente apresentadas por tabelas e gráficos (Dalfovo; Lana; Silveira, 2008).

Nessa abordagem, foi aplicado um questionário aos educadores de segurança do Colégio Anchieta, com as seguintes etapas: encontro com o grupo para a apresentação do tema, objetivos de pesquisa e sua justificativa; leitura e

assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) conforme anexo 1; entrega dos questionários com as sete perguntas e com os temas. Estes versavam sobre a percepção como educador e a viabilidade da liderança transformacional como um modelo a ser implementado. A referida entrega ocorreu em envelopes lacrados sem nenhum tipo de identificação dos respondentes; indicação de devolução dos questionários no prazo de três dias a uma colaboradora da secretaria acadêmica, a qual não registraria os nomes de quem houvesse entregue ou não os envelopes.

Este procedimento buscou correlação próxima às orientações de Lakatos e Marconi (2003), que explicam: “questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador” (Lakatos; Marconi, 2003, p. 21). Nisto, há o cuidado com a inexistência de influência do pesquisador nas respostas apresentadas, valendo-se para tal, de métodos que impossibilitem a identificação daqueles que, espontaneamente, retornaram o questionário que a eles foi entregue.

No que concerne ao segundo grupo de sujeitos da pesquisa – equipe diretiva do Colégio Anchieta – foi aplicada a metodologia qualitativa de grupo focal que, de acordo com Aschidamini e Saupe (2004), tem como principal objeto a

[...] interação entre os participantes e o pesquisador e a coleta de dados, a partir da discussão com foco, em tópicos específicos e diretivos. O Grupo Focal em seu caráter subjetivo de investigação é utilizado como Estratégia Metodológica Qualitativa já que a Pesquisa Qualitativa caracteriza-se por buscar respostas acerca do que as pessoas pensam e quais são seus sentimentos (Aschidamini; Saupe, 2004, p.10).

Tal estratégia metodológica teve papel preponderante para o cumprimento do objetivo principal desta investigação, a qual contou como inspiração a ação transformacional da equipe diretiva durante a tragédia de maio de 2024. Na etapa em que envolveu o encontro com os três diretores (já citados) do Colégio Anchieta, seguiu-se os seguintes métodos após a confirmação de agendamento para a reunião: Anuência do uso do nome do Colégio e da citação de seus nomes no percurso do TCC; apresentação da análise dos resultados dos questionários; abertura para comentários e apontamentos a respeito desta análise dos resultados; indicação de eixos/diretrizes como elementos de projeção futura de construção e implementação de plano de ação referente ao tema liderança transformacional.

Desta maneira, a partir da fundamentação metodológica da pesquisa, no próximo capítulo, apresenta-se a descrição do percurso da investigação e a análise dos resultados.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Na presente seção textual, são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa, a partir das devolutivas de 33 dos 37 questionários entregues aos educadores de segurança, representando uma participação efetiva de mais de 88% dos entrevistados. Diante disso, apresenta-se as questões encaminhadas, assim como suas respostas e resultados, seguidos de uma análise para cada uma delas, as quais foram precedidas de uma exposição acerca da temática da liderança transformacional.

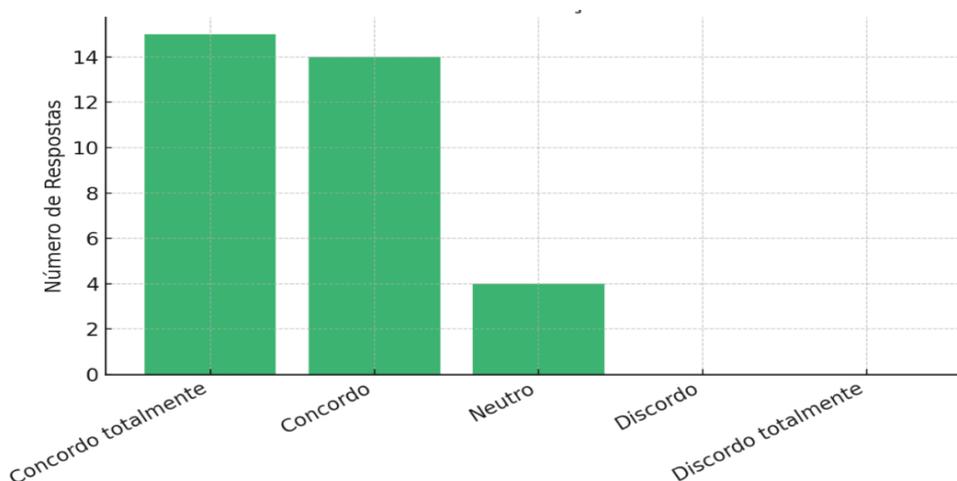
Quadro 3 – Questão 1

Questão 1: Viabilidade da liderança transformacional no trabalho.

Pergunta: Você identifica/concorda que há viabilidade do uso da liderança transformacional no seu local de trabalho e nas suas atribuições?

Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 1: viabilidade da liderança transformacional



Fonte: Elaborado pelo autor

Este gráfico indica um ambiente favorável à adoção de práticas colaborativas e transformadoras por parte dos educadores de segurança, após terem sido submetidos à explanação acerca do conceito de liderança transformacional.

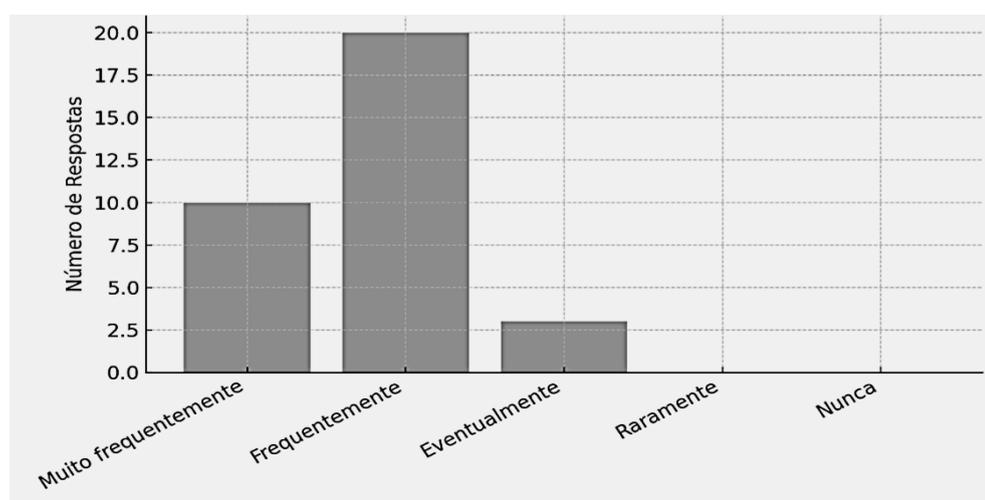
Quadro 4 – Questão 2

Questão 2: Influência do trabalho como educador na percepção do ambiente escolar.

Pergunta: Você percebe que seu trabalho como educador da segurança influencia positivamente no funcionamento da escola e na percepção do ambiente escolar?

Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 2: influência do trabalho no ambiente escolar



Fonte: Elaborado pelo autor.

O resultado deste gráfico demonstra que a maioria expressiva, 91% dos respondentes, percebe sua atuação como relevante para a construção de um ambiente escolar positivo e isso reforça o papel fundamental da equipe de segurança na cultura institucional e no bem-estar coletivo. Isso fortalece o trabalho em equipe, oportunizando a criação de ambientes saudáveis, de colaboração e reflexão sobre como enfrentar os desafios impostos e como construir espaços sociais coparticipantes, solidários e corresponsáveis (Fakhouri; Machado, 2021). Contudo, diante dos resultados das respostas à questão 2, há que se ressaltar que a percepção sobre a influência do educador no ambiente da escola tem campo para ser potencializada e desenvolvida entre os sujeitos pesquisados.

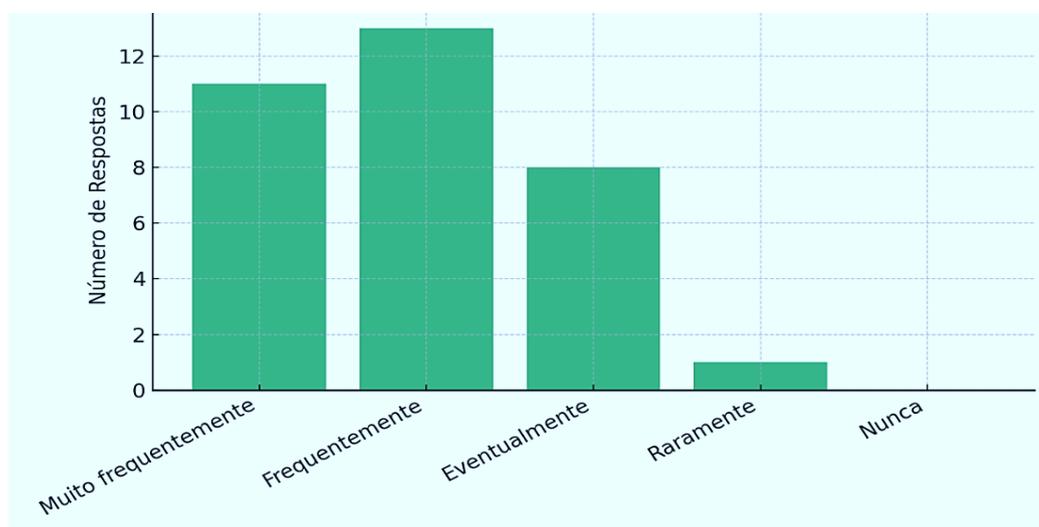
Quadro 5 – Questão 3

Questão 3: Identificação com o papel de educador conectado à missão institucional

Pergunta: Em sua função, você se identifica com a posição de educador conectado à missão e valores da instituição?

Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 3: Identificação com a missão institucional



Fonte: Elaborado pelo autor

Nesta questão, com 72% de respostas positivas, é possível afirmar que há um bom nível de alinhamento entre os profissionais de segurança e a missão da escola - embora ainda com espaço para maior convergência com tal missão - o que pode potencializar iniciativas pedagógicas mais amplas com o envolvimento dessa equipe. Para este grupo de educadores, uma liderança, a partir da identificação e ação, amplia o engajamento e reafirma compromissos que fortalecem a caminhada. Contudo, “para caminhar juntos, é necessário que se estabeleçam espaços de escuta e participação ativa, espaços de integração, aprendizagem e construção colaborativas (Mesa; Klein, 2019)

Desta forma, como educadores da área de segurança do colégio Anchieta, o engajamento pode ser percebido caso observem que seu “papel no mundo não é só o de quem constata o que ocorre, mas também o de quem intervém como sujeito de ocorrências” (Freire, 2019, p. 75).

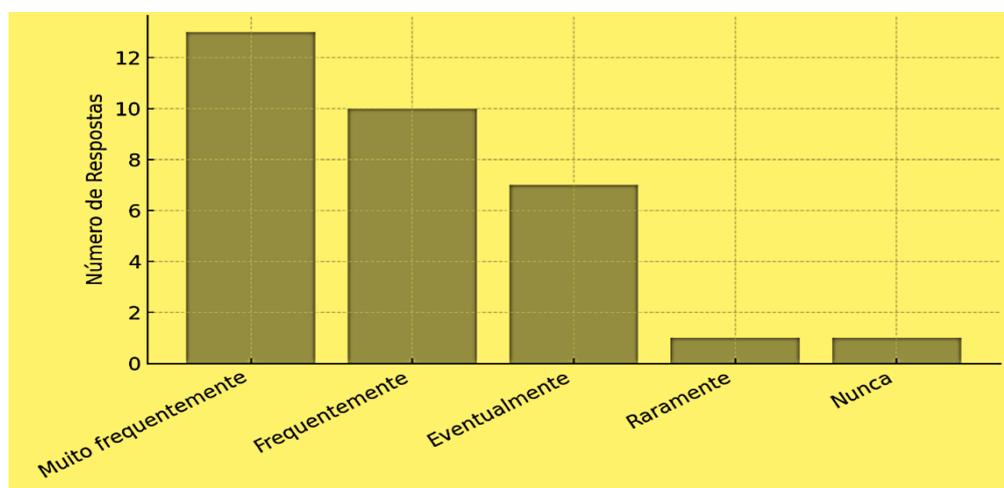
Quadro 6 - Questão 4

Questão 4: Influência da direção e coordenação após a tragédia de maio de 2024.

Pergunta: A partir da observação das ações da direção e coordenação do Colégio Anchieta, você se sente influenciado positivamente a atuar com liderança transformacional?

Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 4: influência da liderança escolar após a tragédia



Fonte: Elaborado pelo autor.

Diante do resultado apresentado neste gráfico, observa-se que 70% dos participantes perceberam uma influência positiva e significativa a partir da presença e ação do corpo diretivo na condução dos processos durante a tragédia da enchente. De fato, a percepção das ações mobilizadoras à época reforçou movimentos que fazem parte do dia a dia do colégio e isso se vê tanto nas articulações amplas com troca de saberes para tornar céleres os encaminhamentos quanto nos projetos de voluntariado, gestos concretos de solidariedade, empatia e compaixão, magis, entre outros.

Por outro lado, observa-se ainda, neste gráfico, um importante ponto de atenção: cerca de 30% têm percepção mais neutra ou negativa, o que pode indicar necessidade de reforçar a comunicação ou o acolhimento pós-tragédia. Nestes dados, é possível contextualizar o tempo de casa dos entrevistados. Ainda no contexto, é necessária uma “releitura de tempos e espaços de reflexão e proposição coletiva, como meio de proporcionar, de forma institucional, maior fluidez de ideias e adesão a

transformações que verdadeiramente desafiassem o *status quo*” (Quadrado, 2018, p. 148) em seu contexto educacional.

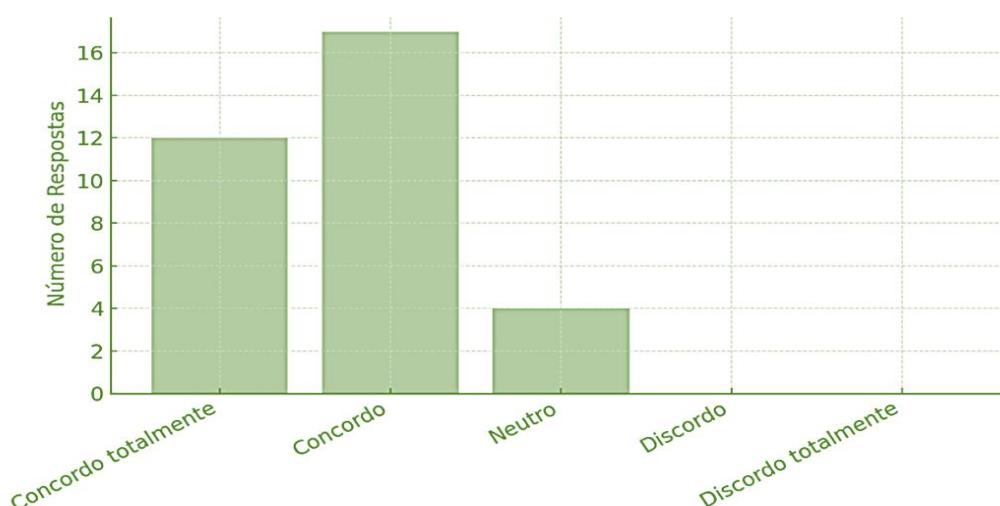
Quadro 7 - Questão 5

Questão 5: Impacto pessoal e escolar da atuação como educador da segurança

Pergunta: Atuar como educador da segurança faz você se sentir impactado positivamente de modo a realizar transformações?

Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 5: impacto pessoal e institucional da atuação



Fonte: Elaborado pelo autor

Este gráfico apresenta que quase 88% sentem-se transformados positivamente por sua atuação. Isso mostra que o trabalho vai além do cumprimento de tarefas: gera senso de propósito e transformação pessoal. Diante disso, percebe-se que nos estabelecimentos escolares, os processos de mudança de certa amplitude não se desenvolvem por si mesmos e necessitam de uma orquestração ativa, da intervenção voluntária de um determinado número de atores que trabalham deliberadamente em um sentido definido (Thurler, 2001).

Na mesma linha de envolvimento coletivo, Paro (2010, p. 68) registra que

A gestão não se faz sozinha, pois precisa do envolvimento e do trabalho coletivo, considerando que agrega uma multiplicidade de habilidades técnicas e emocionais, destrezas, conhecimentos.

Ou seja, a ferramenta mais convincente de um líder é ser o que é: uma pessoa que compreende o que quer e que valoriza ancorada por certos princípios e que encara o mundo com visão consistente (Lowney, 2015).

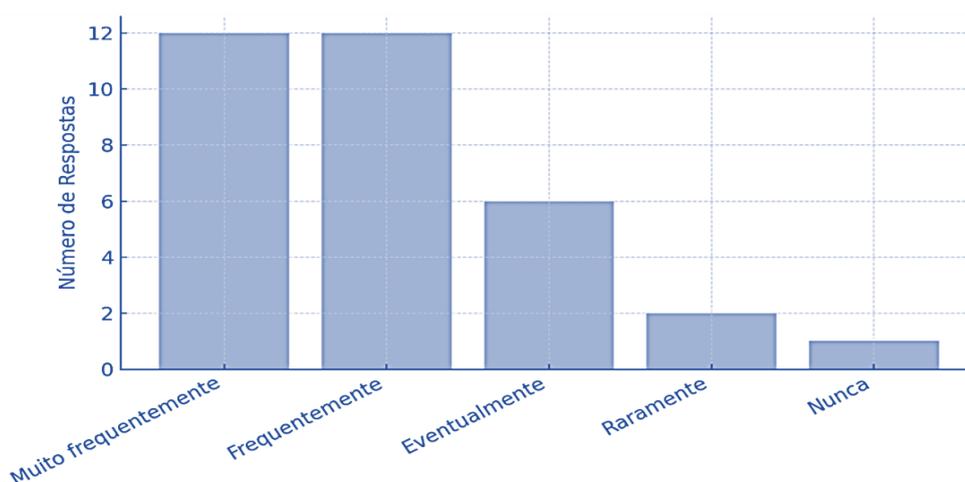
Quadro 8 – Questão 6

Questão 6: Relação entre liderança e desejo de permanência na instituição

Pergunta: Você identifica relação entre sua atuação como uma liderança transformacional com seu desejo de permanência na instituição?

Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 6: relação entre liderança e permanência



Fonte: Elaborado pelo autor.

Neste gráfico, observa-se que 73% veem relação entre liderança transformacional e desejo de continuar atuando na escola. Esse é um indicativo de que cultivar esse estilo de liderança pode estar relacionado à retenção e satisfação profissional da equipe. Nesse contexto, é possível reforçar a implementação de eixos/diretrizes que venham ao encontro da redação do PEC 76, que versa sobre a promoção de uma cultura interna a qual intensifica o desenvolvimento de um sentido de pertença, embasado na missão e na mística institucionais, nas relações interpessoais, como sendo tarefa de todos os gestores da Unidade Educativa (Rede Jesuíta de Educação, 2021).

As respostas à questão 6 reforçam as formações que são realizadas ao longo de cada ano junto a esse grupo de educadores e que buscam evidenciar sua importância dentro de uma realidade concreta de que são sujeitos responsáveis pelo

todo da instituição. Com isso, seria o papel do líder outorgado pela instituição a preocupação em canalizar a atenção sobre uma visão, seus valores, seus engajamentos e suas aspirações (Bass, 1985). Importante considerar o reconhecimento das estruturas organizacionais como referência e, nelas, os colaboradores como parte fundamental.

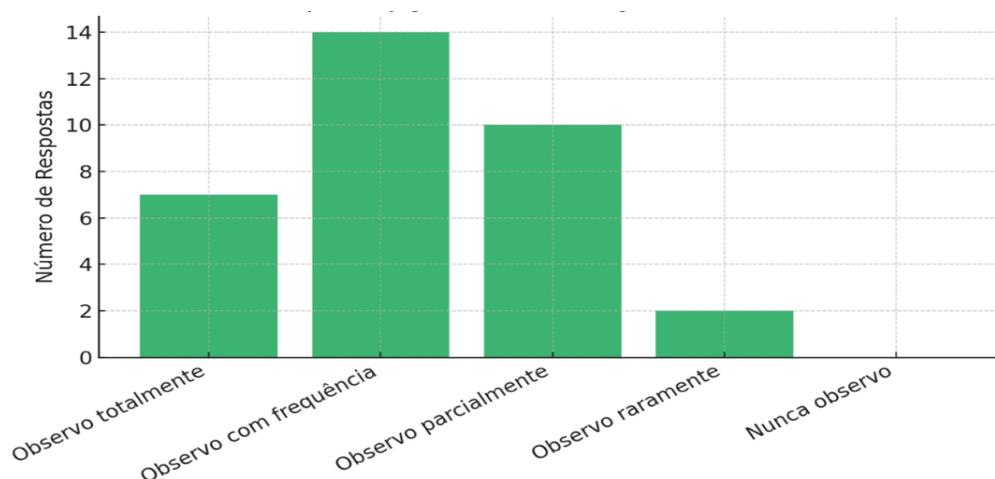
Quadro 9 – Questão 7

Questão 7: Reconhecimento da própria atuação como liderança

Pergunta: A partir do que envolve as atribuições de um educador da segurança, você observa que sua atuação corresponde à de um líder transformacional?

Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 7: Autopercepção de liderança transformacional



Fonte: Elaborado pelo autor

Como análise deste gráfico, observa-se que 63% dos respondentes reconhecem elementos de liderança transformacional em sua prática. Outros 30% observam parcialmente. Tais resultados sugerem que há espaço para fortalecimento da autopercepção de protagonismo e liderança. Estes resultados apontam para a necessidade de ampliar a visão de liderança junto aos educadores de segurança, tendo como fundamento que liderança seria um espaço de compartilhamento de poder e de responsabilidade, tendo como objetivo o cumprimento da missão. A participação seria, portanto, não apenas uma oportunidade de compartilhamento de poder, mas também um “compromisso de corresponsabilização pelo trabalho e pelos resultados

alcançados” (Rede Jesuíta de Educação, 2025, p.43).

Nesse contexto, se faz necessário o estabelecimento de eixos/diretrizes que possibilitem aos educadores de segurança melhor perceberem a convergência de suas ações com a missão e os valores do colégio, considerando a centralidade e protagonismo de seu papel de líderes transformacionais no contexto do Colégio Anchieta, corresponsáveis pelo sucesso da missão e visão institucional.

5 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL NO COLÉGIO ANCHIETA: A REALIDADE CONCRETA DE CORRESPONSABILIZAÇÃO

Nesta seção apresenta-se alguns elementos do diálogo a partir da implementação de um grupo focal com os líderes outorgados pela Instituição (diretor geral, diretor administrativo, diretor acadêmico) de modo a produzir eixos/diretrizes para um plano de formação de liderança transformacional no Colégio Anchieta.

Após a apresentação da proposta e resultados do questionário aplicado aos educadores de segurança, os três diretores apresentaram suas percepções para aquilo que poderia influenciar em algumas respostas as questões levantadas, como por exemplo: 1) O tempo de casa dos membros dos educadores de segurança; 2) As formações que são realizadas ao longo do ano que reforçariam a importância desse grupo de educadores; 3) A realidade concreta de que cada um é corresponsável pelo todo da instituição; 4) A percepção das ações mobilizadoras à época das enchentes que teria reforçado movimentos que fazem parte do dia a dia do colégio; 5) Reconhecimento das estruturas organizacionais como referência e, nelas, os educadores de segurança como parte fundamental; 6) Reconhecimento que a identificação promove o engajamento e o entendimento da coletividade de uma comunidade educativa.

Em relação ao estabelecimento de eixos/diretrizes que podem ser implementados para o desenvolvimento do exercício de liderança transformacional, a discussão com os sujeitos envolvidos elencou os seguintes pontos: 1) realização de uma projeção futura a partir da reaplicação dos questionários de maneira periódica; 2) Promoção de encontros que reforcem que o trabalho em equipe valoriza a instituição e desenvolve a liderança transformacional individual e coletiva; 3) Estabelecimento de programas (mesa redonda, café de segurança, “mate papo”, rodas de conversa) que possibilitem aos educadores de segurança perceberem a

convergência de suas ações com a missão e os valores do colégio; 4) Capacitação continuada de formação humana e técnica; 5) Construção de pontes de divulgação (dialogar com o setor de comunicação) das ações cotidianas dos educadores que subsidiem o reforço à uma cultura de colaboração, compartilhamento de liderança e corresponsabilização. Esta postura vai muito além do ser e, sim, do fazer e do pertencer, em processo de invalidação da mera lógica de comando e controle.

Nesse contexto, identifica-se que estes eixos/diretrizes poderão promover uma melhora na percepção da cultura organizacional com maior identificação e engajamento. Com isso, a capacidade de liderar, de forma transformacional, corresponsável e compartilhada, se expressa em comportamentos que possam inspirar pessoas e equipes permitindo que estas pessoas não apenas executem tarefas, mas que as entendam dentro de uma perspectiva de importância e valor para a instituição, trabalhando de acordo com objetivos comuns.

Ou seja, a liderança transformacional perpassa por uma comunicação ativa sobre a visão da instituição; articula compreensão e performance com os líderes em frequente contato com seus pares; além de colocar ênfase na ética e na atuação colaborativa (Bennis, 2001). De fato, a liderança corresponde a uma capacidade coletiva para moldar as mudanças (Senge, 1998).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A liderança transformacional indica uma relação de influência mútua levando em consideração as necessidades de ambas as partes, onde o ponto central do conceito é o interesse pelas pessoas (Avolio; Bass, 1994). A partir do exemplo da forma com que a equipe diretiva do Colégio Anchieta agiu e reagiu às enchentes do mês de maio do ano de 2024, este estudo reafirma a relevância deste tema a partir da identificação dos valores institucionais que foram reforçados pelo corpo diretivo do colégio Anchieta de Porto de Alegre na referida tragédia, como um movimento potencialmente capaz de lançar luz sobre características de liderança transformacional, permitindo reflexões sobre suas implicações.

Como resultado, a partir da análise das respostas ao questionário, constatou-se que os educadores da segurança têm uma predisposição a atuarem em uma concepção de liderança transformacional, que precisa ser desenvolvida e consolidada por meio da permanência de programas de formação, da implementação de rodas de

conversas, encontros informais que versem para práticas de reconhecimento, relacionamento interpessoal, construção da visão, fortalecimento de valores, e demais elementos que estão relacionados à cristalização da cultura.

De fato, como aponta o PEC (Rede Jesuíta de Educação, 2021, p.53)

o processo de formação dos profissionais (docentes e não docentes) naquilo que é específico do modo de ser institucional é de responsabilidade da instituição. Os programas de formação e os que deles decorram como aprofundamento constituem-se em processos formativos baseados na identidade inaciana e jesuíta e explicitam os principais aspectos da identidade institucional, suas raízes fundacionais, aquilo que se espera da missão apostólica da Companhia e, em especial, da missão educativa, com vistas ao crescimento e amadurecimento pessoal e ao fortalecimento daquelas qualidades que impactam positivamente o desempenho profissional.

Com isso, é necessário, por parte da instituição, que a missão e os objetivos internos sejam comunicados constantemente e que a capacidade de articular, agregar e processar alternativas para determinados casos sejam postos e auxiliem na redefinição e ressignificação de responsabilidade e corresponsabilidade a partir de valores compartilhados. Outrossim, para os educadores de segurança do Colégio Anchieta, é importante orientarem-se em termos prospectivos, em relação às habilidades interpessoais. Da mesma forma, também é relevante desenvolver a capacidade de comunicação e de negociação, reforçando o compartilhamento de informações, a interação permanente e a participação com a finalidade de transformação não apenas de si mesmos – no sentido de se autoperceberem enquanto lideranças corresponsáveis pelo ambiente de aprendizagem de uma instituição de educação básica – assim como do contexto de trabalho destes educadores e da comunidade educativa em consequência.

REFERÊNCIAS

ASCHIDAMINI, Ione M.; SAUPE, Rosita. Grupo Focal - Estratégia Metodológica Qualitativa: Um Ensaio Teórico. **Cogitare Enfermagem**, [S. l.], v. 9, n. 1, 2004. DOI: 10.5380/ce.v9i1.1700. Acesso em: 1 maio. 2025.

AVOLIO, Bruce J.; BASS, Bernard M. Multifactor Leadership Questionnaire Manual and Sampler. **Scientific Research**. Redwood City, CA: Mind Garden. 2004. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1207/s1532754xjpr1602_2 Acesso em: 13 jun. 2025.

BASS, Bernard. M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press, 1985.

BENNIS, William. A nova liderança. In: JULIO, C. A.; SALIBI NETO, J. (org.). **Liderança e gestão de pessoas: autores e conceitos imprescindíveis**. São Paulo: Publifolha (Coletânea HSM Management), 2001.

BURNS, James M. **Leadership**. New York: Perenium, 1978.

CABRAL, Patricia M.F; SEMINOTI, Nedio. **A dimensão coletiva da liderança**. 2009. Instituto Humanita Unisinos

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. – 6. ed. – Rio de Janeiro: Campus, 2000.

COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

DALFOVO, Michael Samir; LANA, Rogério Adilson; SILVEIRA, Amélia. Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.2, n.4, p.01- 13, Sem II. 2008 Disponível em: https://www.academia.edu/7479379/Metodos_quantitativos_e_qualitativos_um_resgate_teorico. Acesso em: 13 jun. 2025.

FAKHOURI, Samira B.; MACHADO, Lucília R. S. (2021). Relações interpessoais na escola e o desenvolvimento local. **Interações** (Campo Grande) 22 (1) • Jan-Mar 2021 • <https://doi.org/10.20435/inter.v22i1.2355>. Acesso em: 13 jun. 2025.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 74. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2019b.

GUIBERT, José María. **El liderazgo ignaciano: Una senda de transformación y sostenibilidad**. Maliaño (Cantabria): Editorial Sal Terrae, 2017.

HOLLANDER, Edwin Paul. **Leadership dynamics: a practical guide to effective relationships**. New York: Free Press, 1978

ISIDRO-FILHO, Antonio; GUIMARÃES, Tomás de A. Estilos de liderança e mecanismos de aprendizagem em organizações: análise de suas relações em uma organização financeira. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 6, n. 3, p. 361-378, 2008. Disponível em: Acesso em: 13 jun. 2025.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas 5. ed., 2003. Disponível em: <<https://docs.google.com/file/d/0B-iKddWkjVZVUWRPOWJVdy1xeVU/edit>>. Acesso em: 04 jul. 2017.

LOWNEY, Chris. **Liderança heroica: as melhores práticas de uma companhia que há mais de 450 anos vem mudando o mundo**. 1. Ed. – Rio de Janeiro: Edições de Janeiro, 2015

LÜCK, H. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. 12. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.

LÜCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014

MESA, José Alberto, Pe; KLEIN, Luiz Fernando, Pe. **A cidadania global como fidelidade e cumprimento à missão da companhia de Jesus**. In: Congresso RJE da Rede Jesuíta de Educação. São Paulo. Anais edições Loyola. 2019

OLIVEIRA, Aline S.; LIRA, Bianca C. S.; SANTOS, G. M. N. O papel da liderança transformacional no desenvolvimento e retenção de talentos nas empresas. **Revista Contemporânea**, v. 4, n. 5, p. e4548-e4548, 2024. DOI: <https://doi.org/10.56083/RCV4N5-239> Acesso em: 13 jun. 2025.

PARO, Vitor H. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 36, n.3, p. 763-778, set./dez. 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ep/a/z3kMwmdfKMTGM6pb6ZKzXjt/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em abril 2025

QUADRADO, Alessandro França. **Gestão do clima escolar: a formação de/em comunidade de liderança**. Mestrado em Gestão Educacional (Unisinos). São Leopoldo, 2018. Disponível em: https://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/7670/Alessandro%20Fran%c3%a7a%20Quadrado_.pdf?sequence=1&isAllowed=y Acesso em: 13 jun. 2025.

REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO. **Projeto educativo comum da rede jesuíta de educação básica (PEC): 2021-2025**. -- 1. ed. -- São Paulo: Rede Jesuíta de Educação, 2021. Disponível em: <https://www.redejesuitadeeducacao.com.br/wp-content/uploads/2021/08/PEC-Atualizado.pdf> Acesso em 13 jun. 2025.

SENGE, P. A. **Quinta disciplina**. Arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Best Seller, 1998

THURLER, Mónica G. **Inovar no interior das escolas**. Porto Alegre: Artmed, 2001

TOMEI, P. A.; RICHE, L. Estilo de liderança e desempenho organizacional: uma descrição comparativa entre duas empresas. **Contabilidade, Gestão e Governança, Brasília**, v. 19, n. 1, p. 108-125, 2016 Disponível em: <https://revistacgg.org/index.php/contabil/article/viewFile/918/pdf> Acesso em: 13 jun. 2025.

VIEIRA, Ana L. O. **Liderança inaciana: o papel dos líderes educacionais em um colégio da rede jesuíta de educação**. Dissertação (mestrado em Gestão Educacional). 2019. Disponível em: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/8878> Acesso em: 13 jun. 2025.

ANEXO 1 - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO DO SUJEITO DA PESQUISA – EDUCADORES DA SEGURANÇA DO COLÉGIO ANCHIETA DE PORTO ALEGRE - RS

Prezado(a)

Meu nome é José Ildo dos Santos e, além de atuar como Analista Administrativo do Setor Comunitário, no Colégio Anchieta – Porto Alegre - RS, sou estudante do curso de Especialização em Educação Jesuítica na Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS - São Leopoldo, RS.

Estou realizando uma pesquisa, sob supervisão do Professor Doutor Alessandro Franca Quadrado, do Colégio Medianeira de Curitiba - PR, que tem por objetivo central estruturar eixos/diretrizes gerais de ação para a constituição de um plano de disseminação da concepção de liderança transformacional no contexto dos educadores da segurança do Colégio Anchieta – Porto Alegre – RJ

Se o(a) Sr.(a) aceitar participar da pesquisa, os procedimentos envolvidos em sua participação são os seguintes: 1) Receber um envelope lacrado com as perguntas, no formato de múltipla escolha, onde deverá ser respondida apenas uma das opções; 2) Verificar se o envelope com as perguntas se encontra lacrado e sem nenhuma identificação do respondente. 3) Devolver este questionário em envelope lacrado e sem nenhuma identificação do respondente no prazo de até 02 dias após o recebimento diretamente com a colaboradora da Secretaria, Francine Machado Tavares.

A participação nesse estudo é voluntária e os riscos são mínimos, mas se você se sentir constrangido ou, por algum motivo, decidir não participar ou quiser desistir, em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo.

Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo(a). Mesmo que você não perceba benefícios diretos em participar, é importante considerar que, indiretamente você contribuirá para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico, bem como auxiliará a própria instituição da qual fez parte como educador de segurança em um processo de retroalimentação de suas práticas de lideranças.

A qualquer momento, você poderá solicitar informações sobre os procedimentos ou outros assuntos relacionados a este estudo através do fone (51)985118963 ou pelos e-mails joseildos@colegioanchieta.g12.br.

Atenciosamente,

José Ildo dos Santos (Estudante)

Matrícula: nº 2002040

Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento assinado em duas vias.

Local e data

Nome e assinatura do sujeito de pesquisa