



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

MARIA JOSELMA DA SILVA

**O VALOR DA EMPATIA NAS PRÁTICAS DE LIDERANÇA DA
COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA DE UMA ESCOLA PÚBLICA DE
PERNAMBUCO-PE**

**João Pessoa
2020**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP
Biblioteca Nilo Peçanha –IFPB, *Campus* João Pessoa

S586v Silva, Maria Joselma da.
O valor da empatia nas práticas de liderança da coordenação pedagógica em uma escola pública de Pernambuco-PE / Maria Joselma da Silva. – 2020.
61 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) – Instituto Federal da Paraíba – IFPB / Unidade Acadêmica de Gestão - UAG.
Orientadora : Profª. Dra. Maria Luíza da Costa Santos.

1. Liderança. 2. Empatia. 3. Coordenação pedagógica. 4. Escola pública – Pernambuco/PE. I. Título.

CDU 005.322:316.46

Bibliotecária responsável Taize Araújo da Silva – CRB15/536



PARECER 4/2020 - CCSBA/UA5/UA/DDE/DG/JP/REITORIA/IFPB

Em 27 de novembro de 2020.

Maria Joselma da Silva

**O VALOR DA EMPATIA NAS PRÁTICAS DE LIDERANÇA DA COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA DE
UMA ESCOLA PÚBLICA DE PERNAMBUCO - PE**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado em **24 de novembro de 2020** ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

Resultado: APROVADO

João Pessoa, 24 de novembro de 2020.

BANCA EXAMINADORA:

(assinaturas eletrônicas via SUAP)

Dra. Maria Luiza da Costa Santos (IFPB)

Orientador(a)

Ms. Rachel Costa Ramalho Vasconcelos (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Dra Lidianny Braga de Souza (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- Rachel Costa Ramalho Vasconcelos, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 01/12/2020 19:00:52.
- Lidianny Braga de Souza, PROF ENS BAS TEC TECNOLOGICO-SUBSTITUTO, em 27/11/2020 18:55:04.
- Maria Luiza da Costa Santos, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 27/11/2020 18:52:48.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 27/11/2020. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 140176

Código de Autenticação: 305c0eccc



NOSSA MISSÃO: Ofertar a educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, na perspectiva de contribuir na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática.

VALORES E PRINCÍPIOS: Ética, Desenvolvimento Humano, Inovação, Qualidade e Excelência, Transparência, Respeito, Compromisso Social e Ambiental.

MARIA JOSELMA DA SILVA

O VALOR DA EMPATIA NAS PRÁTICAS DE LIDERANÇA DA
COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA DE UMA ESCOLA PÚBLICA DE
PERNAMBUCO-PE



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

Orientador(a): Prof. Dra. Maria Luíza da Costa Santos

JOÃO PESSOA
2020

A Deus, Princípio e Fim de tudo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha família, a minha mãe Anunciação (*in memoriam*), mulher além de seu tempo; ao meu pai, Abílio, pelo exemplo de perseverança e resistência.

Aos meus irmãos, em especial a minha irmã Joseli, apaixonada por tudo que envolve o Conhecimento, pelo incentivo e apoio em minha trajetória na vida; e a minha irmã, Jailma, outro exemplo de estímulo ao estudo.

Ao meu Filho Vítor Augusto, por seu incentivo, companheirismo e amor.

A minha orientadora, professora doutora Maria Luiza da Costa Santos, por sua competência e doçura quando de sua ação de ensinar e orientar.

A todo corpo docente do curso de Administração do IFPB, pertencentes a Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, que contribuíram com seu saber para mais uma conquista em minha formação profissional.

A Instituição por sua grandeza no universo da Educação, pelo acolhimento e pela competência de seus servidores, desde os terceirizados até aos docentes, Diretor e Reitor, e pelas oportunidades oferecidas ao público.

A EREM Benigno Pessoa de Araújo, na pessoa da Gestora Profa. Wilma Pereira de França Tavares que permitiu a realização da coleta de dados para a pesquisa, e aos Professores e alunos que fizeram parte da amostra e dispuseram de seu tempo para fornecer as respostas sem as quais este trabalho não teria sido possível.

A todos, meu mais profundo agradecimento!

O ensino de qualidade, orientado para que todos os alunos aprendam o máximo possível, demanda uma cultura escolar onde haja diálogo, confiança, respeito, ética, profissionalismo (fazer bem feito e melhorar sempre), espírito e trabalho de equipe, proatividade, gosto pela aprendizagem, equidade, entusiasmo, expectativas elevadas, autenticidade, amor pelo trabalho, empatia, dentre outros aspectos. Estes são, por certo, componentes a partir do qual se realiza a liderança no ambiente escolar.

(Heloísa Lück)

RESUMO

Há tempos, a função de liderança tem sido analisada e estudada em suas mais diferentes formas. Devido ao grau de importância que ocupa nas organizações, esse tema é foco constante na administração, pois o papel do líder é fundamental para o sucesso das equipes e, conseqüentemente, para o crescimento de qualquer empresa. No caso das instituições público-educacionais os desafios nas funções de liderança são muitos; pois a maneira de como os profissionais envolvidos atuam em seus comandos, afeta diretamente os resultados dos planos estratégicos de ensino/aprendizagem elaborados pelas equipes com as quais trabalham. Apesar de sua complexidade, seus conceitos evoluem conforme se apresentam as transformações organizacionais. O objetivo fundamental desta pesquisa foi investigar sinais de empatia nas práticas de liderança seguidas por um coordenador pedagógico, a partir do modelo das cinco práticas de liderança exemplar proposto por Kouzes e Posner (2013), os quais desenvolveram em mais de trinta anos de estudos, e do conceito e classificação de Eisemberg (1986), para a Empatia. A pesquisa, do tipo descritiva e com abordagem quantitativa, foi subsidiada por um estudo de caso e análise de campo, em que se investigou as práticas de liderança do coordenador pedagógico da Escola de Referência Benigno Pessoa de Araújo, rede estadual, localizada na cidade de Goiana – PE, onde funciona há 43 anos. Os dados foram adquiridos mediante dois questionários, adaptados do padrão desenvolvido e validado pelos autores Kouzes e Posner (2013), intitulado Inventário das Práticas de Liderança (LPI), nas versões de autoavaliação, aplicado à coordenadora pedagógica, e de heteroavaliação, aplicado aos alunos e professores. Os resultados revelaram que, as práticas de liderança da coordenadora foram bem avaliadas pelos colaboradores, denotando assim, valorização a suas ações. E a dimensão de empatia mais presente em suas práticas é a reação emocional, ou “Dimensão Afetiva, seguida da Dimensão Cognitiva, e da Dimensão Compassiva.

Palavras-chave: Liderança. Empatia. Coordenação. Escola Pública

ABSTRACT

The leadership role has long been analyzed and studied in its most different forms. Due to the degree of importance it occupies in organizations, this theme is a constant focus on management, since the role of the leader is fundamental for the success of the teams and, consequently, for the growth of any company. In the case of public-educational institutions, the challenges in leadership roles are many; because the way in which the professionals involved act in their commands, directly affects the results of the strategic teaching / learning plans prepared by the teams with which they work. Despite its complexity, its concepts evolve as organizational transformations appear. The fundamental objective of this research was to investigate the leadership practices and followed by a pedagogical coordinator, based on the model of the five exemplary leadership practices proposed by Kouzes and Posner (2013), which they developed in more than thirty years of studies. The research, of the descriptive type and with a quantitative approach, was supported by a case study and field analysis, in which the leadership practices of the pedagogical coordinator of the Benigno Pessoa de Araújo Reference School, state network, located in the city of Goiana - PE, where it has been operating for 43 years. The data were acquired through two questionnaires, one of them developed by the researcher and the other developed and validated by the authors Kouzes and Posner (2013), entitled Inventory of Leadership Practices (LPI), in the versions of self-assessment, applied to the pedagogical coordinator, and of hetero-assessment, applied to students and teachers. The results revealed that the coordinator's leadership practices were well evaluated by the employees, thus showing appreciation for their actions. And the empathy dimension most present in their practices is the emotional reaction, or "Affective Dimension", followed by the Cognitive Dimension, and the Compassionate Dimension.

Keywords: Leadership. Empathy. Coordination. Public school.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Questões do instrumento de autoavaliação e heteroavaliação.....	18
QUADRO 2: Objetivos da pesquisa e as questões do instrumento de autoavaliação e heteroavaliação.....	20

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Média das práticas de liderança exemplar de acordo com a autoavaliação.....	31
GRÁFICO 2: Média das práticas de liderança exemplar de acordo com a heteroavaliação.....	36
GRÁFICO 3: Média por questões da heteroavaliação.....	37
GRÁFICO 4: Comparativo entre as médias de autoavaliação e heteroavaliação.....	39
GRÁFICO 5: Marcas de empatia nas práticas de liderança.....	42

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Autoavaliação da Coordenadora em relação às práticas de liderança...30	30
TABELA 2: Média total da autoavaliação da coordenadora34	34
TABELA 3: Avaliação dos pesquisados em relação às práticas de liderança.....35	35
TABELA 4: Média total da heteroavaliação.....38	38
TABELA 5: Identificação das marcas de empatia na autoavaliação.....40	40
TABELA 6: Identificação das marcas de empatia na heteroavaliação41	41

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 OBJETIVOS	14
1.1.1 Objetivo Geral.....	14
1.1.2 ObjetivosEspecíficos.....	14
2 METODOLOGIA DA PESQUISA	15
2.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	15
2.2 UNIVERSO E AMOSTRA.....	16
2.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	16
2.4 VARIÁVEIS ANALÍTICAS.....	19
2.5 PESRSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS.....	19
2.6 CARACTERIZAÇÃO DE CAMPO DE PESQUISA.....	20
3. REFERENCIALTEÓRICO	21
3.1 O QUE É LIDERANÇA.....	22
3.2 GESTÃO E LIDERANÇA	22
3.3 EVOLUÇÃO DAS ABORDAGENS SOBRE LIDERANÇA.....	23
3.3.1 Liderança transformacional.....	23
3.3.2 Liderança transacional	24
3.3.3 Liderança Compartilhada.....	24
3.3.4 Coliderança	24
3.3.5 Liderança Educativa	25
3.4 MODELO DE LIDERANÇA ADOTADO NA PESQUISA	25
3.4.1 Modele o Estilo.....	26
3.4.2. Inspire uma visão comum.....	26
3.4.3. Questione o processo.....	27
3.4.4. Capacite os outros para a ação.....	27
3.4.5. Anime os Corações	27
3.5 CONCEITO DE EMPATIA	28
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	29
4.1 PRÁTICAS DE LIDERANÇA AUTOAVALIADAS PELA COORDENADORA.....	29
4.2 VISÃO DE PROFESSORES E ALUNOS EM RELAÇÃO ÀS PRÁTICAS DE LIDERANÇA EXERCIDAS PELA COORDENADORA PEDAGÓGICA.....	35

4.3 COMPARAÇÃO ENTRE AS MÉDIAS RESULTANTES DA AUTOAVALIAÇÃO E A HETEROAVALIAÇÃO.....	38
4.4 DIMENSÕES DE EMPATIA PRESENTES NA AUTOAVALIAÇÃO.....	39
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
REFERÊNCIAS.....	46
APÊNDICES.....	50

1. INTRODUÇÃO

A administração pública envolve todo o aparato administrativo com que nações, estados e municípios se moldam para cuidar do interesse coletivo e entregar à população uma ampla variedade de serviços públicos capazes de melhorar a qualidade de vida em geral (CHIAVENATO, 2008).

Assim sendo, “Gerir” é administrar os recursos da organização de forma a alcançar os objetivos determinados. Para as organizações públicas, o alcance destes objetivos representa a prestação efetiva dos seus serviços à sociedade. Desse modo, a gestão das escolas e da educação públicas exigem uma sólida estrutura dirigente para o processo de melhoria e desenvolvimento do ensino. Isto é, a gestão é um instrumento, uma ferramenta a serviço da melhoria da qualidade do ensino.

Há muito a gestão educacional tem buscado um formato mais democrático e flexível. Entretanto não se pode desconsiderar a tradição conceitual que envolve esse cargo, e que resiste em fazê-lo ser considerado como o mais importante da carreira pedagógica. Como consequência dessa compreensão tradicionalista e da posição de autoridade que envolve o diretor, o assistente de gestão e o coordenador é comum associar o conceito de direção escolar sob a influência de diretrizes paradigmáticas presentes na gestão empresarial.

Uma gestão repressora que cerceia e intimida, tanto quanto o professor que repreende seus alunos com austeridade, acaba por gerar indivíduos inseguros. E a insegurança conseqüentemente, reduz as condições para uma efetiva aprendizagem, pois impede a participação e interação entre os pares que, se sentem “amedrontados” e muitas vezes “ameaçados” por seus líderes.

Estar à frente de uma instituição escolar nos parece um grande desafio. Escola é um espaço onde as comunidades buscam encontrar respostas e os gestores escolares em posição de liderança precisam se redescobrir para superar problemas das mais diferentes naturezas.

Entre mergulhar na infinidade de documentos, planos, diretrizes, comunicados, circulares, boletins e atender famílias e professores, têm ainda, em alguns casos, que tomar duras decisões em momentos difíceis. Diante de um

cenário tão melindroso é fundamental aprender com os erros e desenvolver empatia para com todos da comunidade escolar.

Empatia é a capacidade de se colocar no lugar do outro, de enxergar uma situação com os olhos do outro e, a partir dela, entender como essa pessoa pensa, o que ela sente e o que ela precisa.

As novas tecnologias, acompanhadas dos avanços e comodidades que nos trazem, têm acentuado um comportamento para o qual precisa-se estar atento: a desconexão. Cada vez torna-se mais comum observar pessoas que sentem enorme dificuldade em se relacionar com o mundo real. Assim, considerando-se que as tecnologias tendem a dominar nossa existência num futuro bem próximo, é muito importante trabalhar nos adultos do amanhã as habilidades socioemocionais, que lhes permitirão interagir e fazer a diferença no mundo.

Dessa forma, considerando o valor do exemplo no processo de educar, o presente estudo busca responder a seguinte questão: de que modo a empatia se apresenta nas diversas atitudes e ações dos profissionais envolvidos na função de Coordenador Pedagógico?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Investigar sinais de empatia nas práticas de liderança adotadas pela coordenação pedagógica de uma escola pública de referência em ensino médio no estado de Pernambuco.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Verificar a opinião do coordenador quanto às práticas de empatia por ele adotadas;
- Levantar a opinião dos professores e alunos quanto a presença das práticas de empatia exercidas pelo coordenador;
- Correlacionar a autoavaliação do coordenador com os resultados apresentados pelos professores e alunos.

2 METODOLOGIA DA PESQUISA

Nesse capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados com finalidade de alcançar os objetivos propostos na pesquisa, organizados em 6 seções que expõem a caracterização da pesquisa, universo e amostra, procedimento e instrumento de coleta de dados, variáveis analíticas, a perspectiva de análise de dados, e a caracterização do campo de pesquisa.

2.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O tipo de pesquisa adotada para este estudo foi a descritiva, no qual foi observado o valor da empatia no contexto da gestão educacional. Para Gil (2010), a pesquisa descritiva tem como desígnio a definição das características de determinada população. Enfatiza-se aquela que tem por objetivo examinar as características de um grupo, sua classificação pode ser por idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, estado de saúde física e mental, entre outras. Em concordância, Gressler (2007) aponta que este tipo de pesquisa apresenta, de forma ordenada, acontecimentos e características existentes em uma determinada população ou área de importância.

A pesquisa terá uma abordagem quantitativa. Segundo Richardson *et al.* (1999), este tipo de abordagem destaca-se pelo emprego da quantificação na coleta das informações e na ponderação dos dados, usando de técnicas estatísticas para impedir distorções na análise e interpretação dos resultados, sendo muito utilizada no processo de pesquisa descritiva.

[...]. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc. A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente (FONSECA 2002, p. 20).

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso e pesquisa de campo. Para Gressler (2007), o estudo de caso é uma pesquisa clara que se concentra no atual, no pretérito e no estudo de influências ambientais de uma integração, seja grupo, indivíduo, comunidade, escolhida pelo seu aspecto, onde

agrupa um total de fases de uma unidade com visão para o todo, com base em informações variadas abarcando diversos pontos de vista de uma situação presente.

O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador (FONSECA 2002, p. 33)

Na pesquisa de campo, segundo Severino (2007) o elemento é aferido no seu próprio espaço. A coleta das informações é realizada de forma em que acontecimentos advém, sem influência e manipulação por parte do pesquisador.

2.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Essa pesquisa foi realizada na EREM Benigno Pessoa de Araújo, localizada na cidade de Goiana, Paraíba – Brasil. Dentro do universo de 28 professores e 279 alunos foi escolhida para participar desta pesquisa uma amostra de 10 professores, e 20 alunos, todos pertencentes à comunidade escolar.

2.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A pesquisa descritiva envolve diferentes passos, desde a preparação do instrumento de coleta, a sua programação e também o tipo de dados e de coleta. Uma etapa importante, neste tipo de pesquisa, é a propriedade de trabalhar com dados ou casos angariados da própria realidade. Sendo assim, são empregados instrumentos como: questionário, entrevista, observação e o formulário, que auxiliam na conquista dos objetivos da pesquisa (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

A técnica utilizada nessa pesquisa foi a documentação direta, pelo fato de que o levantamento de dados incide no local do fenômeno. Os dados foram alcançados por meio de questionário digital, em cumprimento às regras de distanciamento físico tendo em vista a onda epidêmica da COVID 19, sendo o procedimento mais recomendado para atingir um resultado autêntico e eficiente.

Segundo Gerhardt e Silveira (2009, p. 69) o questionário “é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante, sem a presença do

pesquisador”. Esse instrumento de coleta tem suas vantagens, decorridas de sua versatilidade, economia de tempo, alcance simultâneo de pessoas, abrangência de uma área mais ampla, respostas rápidas e precisas, segurança dos respondentes, uniformidade na avaliação, e a obtenção de respostas que materialmente seriam inacessíveis. Por outro lado, tem suas desvantagens, pois há uma restrição do tipo de respondentes, o desconhecimento das circunstâncias em que foram preenchidos em que torna a verificação e o seu controle difíceis, a influência do questionário sobre o respondente, e a homogeneidade do universo (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Os autores Cervo, Bervian e Silva (2007) apontam que, o questionário permite maior exatidão ao mensurar o que se pretende, além de colher respostas por um procedimento preenchido pelo próprio informador. Ele abrange um acervo de questões, que estão coerentemente conexas com uma situação pontual.

O instrumento de coleta de dados, utilizados nesta pesquisa, foi o questionário digital, um instrumento validado, elaborado pelos autores Kouzes e Posner (2013), denominado Inventário das Práticas de Liderança (LPI) nas versões de autoavaliação e heteroavaliação. Esse instrumento é composto de dois questionários estruturados, cada um deles abarcando 30 questões, sendo um de autoavaliação e outro heteroavaliação.

Os questionários foram aplicados remotamente por meio de envio de link digital, para cada um dos respondentes, no período de 26 de outubro a 03 de novembro de 2020, sendo o de autoavaliação aplicado ao coordenador e o de heteroavaliação aos demais participantes da pesquisa. Este questionário decorre de mais de 30 anos de pesquisa dos autores, depois de uma análise das respostas de aproximadamente dois milhões de pessoas em todo o mundo, sendo este instrumento revalidado internacionalmente.

O Inventário tem como propósito aferir a frequência de trinta comportamentos de liderança específicos, dividido em 5 (cinco) práticas de liderança exemplar, que são: modelar o estilo, inspirar uma visão comum, questionar o processo, capacitar os outros para a ação, e animar os corações. Para cada uma das 20 (vinte) perguntas do questionário, os investigados podem avaliar as práticas de liderança através de respostas de múltipla escolha, que varia de 1 (nunca) a 4 (sempre). De acordo com os autores Kouzes e Posner (2013), os líderes que mais apresentam os desempenhos expostos no enunciado do LPI, são estimados bem-sucedidos, criadores de equipes de melhor performance, fomentadores de lealdade

e compromisso, responsáveis pelo acréscimo no nível de motivação no ambiente organizacional e redução do absenteísmo, e detentores de grande confiabilidade.

O questionário formado para essa pesquisa foi enviado eletronicamente de forma digital, e foram devolvidos da mesma forma ao pesquisador, a fim de garantir o anonimato dos respondentes. Ao todo foram aplicados 31 questionários, todos havendo regressado respondidos e válidos.

No quadro 1, podem ser constatadas as trinta questões participantes do questionário das cinco práticas de liderança exemplar. O enunciado do questionário de autoavaliação começa com o pronome “Eu” e o de heteroavaliação com a expressão “A coordenadora”, sendo esta a única relação que os diferem.

Quadro 1 – Questões do instrumento de autoavaliação e heteroavaliação.

Prática 1 – Modele o estilo
Q01. Ela gasta tempo e energia para assegurar que as pessoas estejam alinhadas aos princípios e padrões estabelecidos pela Instituição.
Q02. Ela cumpre as promessas e os compromissos que assume na Instituição.
Q03. Ela procura maneiras de obter feedback (retorno) acerca da influência de suas ações na produtividade das outras pessoas.
Prática 2 – Inspire uma visão comum
Q04. Ela olha para o futuro e comunica acerca do que acredita que afetará a Instituição.
Q05. Ela descreve uma imagem desafiadora do que nós deveríamos ser capazes de atingir.
Q06. Ela compartilha conosco a visão acerca do quanto melhor a nossa Instituição pode ser no futuro.
Q07. Ela nos mostra como seus interesses podem ser realizados através de uma visão comum.
Prática 3 – Questione o processo
Q08. Ela procura diferentes maneiras para desenvolver e desafiar as minhas competências e habilidades.
Q09. Ela desafia as pessoas a tentarem abordagens inovadoras em seus trabalhos.
Q10. Ela se mantém atualizado em eventos e atividades que possam afetar a Instituição.
Prática 4 – Capacite os outros para a ação
Q11. Ela incentiva relações de cooperação em vez de competição entre as pessoas da Instituição.
Q12. Ela ouve afetivamente os diversos pontos de vista.
Q13. Ela trata as pessoas com dignidade e respeito.
Q14. Quando discute com o grupo sobre a escolha de uma ideia, a Coordenadora pensa

cuidadosamente sobre o que dizem, antes de se decidir qual é a melhor.
Prática 05 – Anime os corações
Q15. Ela elogia as pessoas pelo trabalho bem-feito.
Q16. Ela encoraja as pessoas enquanto trabalham em atividades e programas da Instituição.
Q17. Ela apoia as pessoas na Instituição e exprime apreciação pelas nossas contribuições.
Q18. Ela consegue dizer, olhando para uma pessoa, se ela está feliz.
Q19. Ela fica aborrecida quando vê alguém gritar com outra pessoa.
Q20. Ela reconhece publicamente as pessoas que demonstram compromisso com os valores da Instituição..

Fonte: Adaptado de Kouzes e Posner (2003).

2.4 VARIÁVEIS ANALÍTICAS

Este estudo considera as seguintes variáveis analíticas:

- a) Variáveis dos tipos de empatia (dependentes): emocional, cognitiva e compassiva.
- b) Variáveis das práticas de liderança (dependentes): modelar o estilo, inspirar uma visão comum, questionar o processo, capacitar outros para ação, e animar os corações.

2.5 PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS

De acordo com Gressler (2007) ao ser completada a coleta dos dados, os elementos foram configurados precisamente, de forma objetiva, aberta e coesa, sendo elaborados e classificados de forma ordenada. Segundo Vergara (2004), o tratamento dos dados é referente a parte em que é esclarecido ao leitor como as informações serão acertadas, relevando a sua adaptação aos objetivos acurados.

Os dados abordados nessa pesquisa, foram coletados através do questionário incorporado (Apêndice A Anexos A e B), e tiveram um tratamento quantitativo, mediante uma análise estatística descritiva. Os testes foram aplicados com a finalidade de conferir as médias de pontuação. A seguir, o quadro 2 mostra a relação entre os objetivos específicos, instrumentos utilizados e a análise estatística.

Quadro 2 – Objetivos da pesquisa e as questões do instrumento de autoavaliação e heteroavaliação.

Objetivos específicos	Instrumento(s)	Estatística
Verificar a opinião do coordenador quanto às práticas de empatia por ele adotadas;	Autoavaliação (Anexo A)	Estatística descritiva (medidas resumo)
Levantar a opinião dos professores e alunos quanto a presença das práticas de empatia exercidas pelo coordenador;	Heteroavaliação (Anexo B)	Estatística descritiva (medidas resumo)
Correlacionar a autoavaliação do coordenador com os resultados apresentados pelos professores e alunos;	Autoavaliação (Anexo A) Heteroavaliação (Anexo B)	Estatística descritiva (medidas resumo)

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2020).

2.6 CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA

A Escola de Referência em Ensino Médio Benigno Pessoa de Araújo - inscrita no CNPJ sob o número 10.572.071/1708-91, criada pelo decreto 3105 do governo do Estado de Pernambuco, publicado no Diário Oficial de 16/03/1974, com sede no endereço Rua Dr. Djalma Raposo, S/N, bairro da Cidade Nova, no município de Goiana, no estado de Pernambuco, é mantida pelo Poder Público estadual e gerenciada pela Secretaria de Educação do Estado de Pernambuco. A sua atividade fim é oferecer à comunidade goianense e localidades adjacentes o ensino no nível Educação Básica, nas modalidades: Educação Especial em Deficiência Auditiva, Ensino Médio Integral (1º ao 3º ano), Educação de Jovens e Adultos (EJA) no Ensino Médio em estudos gerais atendendo, assim, a uma clientela de adolescentes, jovens e adultos entre a faixa etária de 15 e 50 anos.

A EREM benigno pessoa de Araújo existe há 46 anos. Atualmente a escola conta com um quantitativo de 418 (quatrocentos e dezoito) alunos, distribuídos em três turnos, assim divididos:

- Turno Integral: 279 alunos – 9 turmas (três primeiros, dois segundos, três terceiros e uma turma de AEE);
- Turno da Noite: 139 alunos – 8 turmas (três turmas de EJA módulo I, duas turmas módulo II e três turmas de EJA módulo III).

Possui 40 (quarenta) funcionários, 19 (dezenove) professores efetivos, e 9 (nove) professores contratados, 05 (cinco) funcionários terceirizados para limpeza geral, merenda e portaria, 1 (um) professor readaptado (como coordenador de biblioteca), seis (06) professores na equipe gestora (gestora, assistente de gestão, secretária e dois educadores de apoio pedagógico e uma (01) analista educacional).

3 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente trabalho busca fundamentar questões voltadas para a gestão educacional, a partir da abordagem sobre o valor da empatia nos processos e ações que envolvem os cargos de gestão escolar nas escolas públicas.

Abordam-se os conceitos e definições dos principais aspectos relacionados ao estudo em questão, entre eles: gestão de pessoas; principais mudanças na gestão das pessoas; investir em pessoas, principais fatores que influenciam o comportamento humano e das organizações; o valor da empatia nas relações organizacionais, gestão do conhecimento; surgimento do conceito de competência; competências individuais e competências organizacionais,

3.1 O QUE É LIDERANÇA

É conveniente, antes de tudo, pensarmos um pouco sobre os conceitos individuais dos termos: Liderança e Líder. Para Robbins (2000), líder é o sujeito e liderança é a colocação ou atividade que o sujeito executa. O termo líder depende de como se quer expressar o vocábulo, regularmente é empregado para apresentar os indivíduos que possuem posições de autoridade formal em uma organização (em alternância com a palavra gerente), é importante salientar que o caso de alguém ser visto como líder formal em uma organização, nem sempre quer dizer que ele venha exercer liderança.

Há diversos estudos realizados na área de liderança; um tema antigo, mas vivenciado na contemporaneidade quando o termo é, muitas vezes, confundido com o termo 'gerenciamento'. Este último, diz respeito à ação de lidar com a complexidade, em que o gerente capaz é aquele que propicia ordem e consistência mediante a elaboração de planos formais, estruturais, e acompanha os resultados obtidos em comparação com os efeitos planejados. Enquanto a liderança lida com

as transformações em que estabelecem a direção mediante a formulação de uma visão do porvir, onde reúnem as pessoas inspirando-as a suplantar barreiras (ROBBINS, 2000). Complementando esta ideia, Valley (2012, p. 21) afirma que “[...], o “gerenciamento” envolve persistência, enquanto a “liderança” envolve mudança.”.

3.2 GESTÃO E LIDERANÇA

Segundo Luck (2012, p.27), para tratar sobre um tema tão complexo quanto é Gestão e Liderança, é importante também entendermos que:

(...) por consequência da dinâmica humano-social a elucidação de significados e conceituação de fatos, fenômenos, processos e ideias, é naturalmente marcada pela subjetividade de quem observa, estuda, vive e experencia a realidade em que se manifestam e expressam, e que, por sua vez, tanto a realidade como sua observação e interpretação, pelo momento histórico e paradigmático em que expressam.

Os estudos sobre liderança, historicamente vinham sendo desenvolvido com foco em administração. Segundo Lück 2012, recentemente, observa-se que essa construção ganhou força no contexto de um conjunto de ideias de instituição em geral, que tem como foco o desenvolvimento humano social e a aprendizagem.

A evolução na relação entre gestores e sua equipe, vem acompanhando as mudanças na sociedade e no mundo das organizações nos últimos 20 anos, com acesso a informações cada vez maior, a autoridade deixou de ser a detentora do conhecimento, o ditado “manda quem pode, obedece quem tem juízo”, deu lugar ao diálogo e a negociação. A rígida estrutura hierárquica ganhou flexibilidade. (Revista Você S.A. 243, 2018), sobre esse aspecto vejamos alguns conceitos:

Lacombe (2004), afirma que liderar é conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e suas ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo. Vergara, (2000), evidencia no processo de liderança, a influência na motivação das pessoas, individualmente e em grupos, para a realização da missão, da visão e dos objetivos organizacionais. O aspecto central de liderança refere-se por certo a mobilização de talento e energia humano, e processos sociais, para realizar, transcender e ir mais além do que se faz comumente.

Em Lück, Freitas e Keity (2006, p.33), a liderança é descrita como sendo

Um conjunto de fatores associados, como, por exemplo, a dedicação, os valores, o entusiasmo a competência e a integridade expressas 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.

Portanto, o profissional que assume qualquer função na equipe de gestão escolar deve, primeiramente, desenvolver um trabalho de autoconhecimento, autoavaliação e reflexão, para que desenvolva em si habilidades e competências para exercer seu papel com dignidade e competência. Assim, é necessário ter claros e definidos os seus princípios sobre educação, participação e democracia, para que enfrente os desafios que surgem e supere as decepções e insucessos de seu trabalho, para assim, transformá-los em exemplos a serem remodelados e reconstruídos. E, ainda, no exercício da empatia promova cada vez mais os valores morais e humanos tão necessários na orientação dos sentimentos e ações dos indivíduos.

3.3 EVOLUÇÃO DAS ABORDAGENS SOBRE LIDERANÇA

O significado de liderança, vem evoluindo através dos tempos, de acordo com a tendência e a influência maior nela reconhecida ou a ela atribuída. Diante disso, a liderança pode se desdobrar em vários enfoques entre os quais descreveremos alguns identificados em literaturas recentes: Liderança Transformacional, Liderança transacional, compartilhada, coliderança e liderança educativa. (Lück,2012).

3.3.1 Liderança transformacional

Os líderes são transformacionais quando através da sua visão pessoal “inspiram e dão energia e estímulo intelectual aos seus empregados”, motivando-os a desempenhos que vão além das expectativas (BASS, 1990, p.19). O conceito de transformacional significa a adoção de comportamentos de liderança que provocam profundas mudanças na sociedade, nas atitudes e comportamento dos membros das organizações. A liderança transformacional é definida em função dos efeitos que o líder provoca nos seguidores.

3.3.2 Liderança transacional

A liderança transacional, tal como o nome antecipa, refere-se à “relação de troca entre o líder e os subordinados para responder aos seus próprios interesses” (BASS, 1999, p.10). Troca essa que pode ser de ordem econômica, política ou psicológica, que leva ao comprometimento mútuo e é a base da confiança. O líder adota um estilo de liderança em que “conduz ou motiva os seus subordinados na direção dos objetivos estabelecidos, clarificando a sua função e os requisitos das tarefas” (ROBBINS, 1996, p. 438).

3.3.3 Liderança Compartilhada

A liderança compartilhada, também conhecida como liderança distribuída, situa-se no contexto das organizações de gestão democrática, em que a tomada de decisão é disseminada e compartilhada pelos participantes da comunidade escolar, e em que as pessoas tem liberdade e sentem-se à vontade para agir criativamente, a fim de promover os objetivos da organização. Na gestão escolar a Liderança compartilhada é **imprescindível** considerando a complexidade dos objetivos educacionais, mas também um mandato constitucional.

3.3.4 Coliderança

Apesar de em algumas literaturas a coliderança ser representada como a liderança compartilhada, elas guardam algumas diferenças entre si, segundo Lück, (2014), a coliderança é exercida entre os profissionais da equipe de gestão escolar, como por exemplo, vice-diretores ou diretores auxiliares, **coordenadores pedagógicos** ou outros, conforme as denominações adotadas para estes profissionais, nos diferentes sistemas de ensino.

A liderança compartilhada e a coliderança, para serem efetivas, necessitam ser exercidas, a partir do entendimento e orientação, baseada na missão e visão da escola, nos seus objetivos formadores e valores orientadores de ação. Em vista disso, tanto a liderança compartilhada como a coliderança não se expressam à revelia, mas articulada de uma liderança central, a partir de processo contínuos de diálogo e mediação.

Para garantir essa articulação e os bons resultados da liderança compartilhada e da coliderança, cabe aos responsáveis formais pela liderança na escola, agir para que elas sejam desenvolvidas mediante a oportunidade do seu exercício, sem receio de perder espaço e poder. Precisa ser coordenada, pois a liderança exercida por muitas pessoas, sem coordenação, pode resultar em uma desorientação, dado o risco de se perder o eixo e o foco central das ações.

Além disso, cabe aos responsáveis, prestar conta de seus atos, em relação à contribuição para o bom funcionamento da escola, voltado para a aprendizagem dos alunos.

A importância de liderança compartilhada e da coliderança se destaca a partir da compreensão de que a liderança é um processo e não uma posição ou cargo, embora a eles possa está associada. Os conteúdos da liderança variam ativamente, segundo a dinâmica do contexto onde se expressa, dinâmica essa acionada pela própria liderança (LÜCK,2012)

3.3.5 Liderança Educativa

A liderança educativa é centrada na formação de organizações de aprendizagem e entendida como fundamental na orientação de organizações no sentido de seu estabelecimento de organizações que aprendem. Essa tem sido uma demanda para todas as organizações na sociedade atual, marcada pelo conhecimento e pela tecnologia da informação. É farta a literatura sobre a questão (e.g. SENGE, 1995, WICK E LÉON, 1997, FULLAN & HARGREAVES,2000).

3.4 MODELO DE LIDERANÇA ADOTADO NA PESQUISA

O Modelo de liderança compreendido neste estudo foi aquele desenvolvido pelos autores Kouzes e Posner, em que abordam as cinco práticas de liderança exemplar desde 1982, abarcando resultados de intensas pesquisas que fizeram sobre o tema ao longo de décadas de estudos. As análises dos autores continuam relevantes e atualizadas, sendo referência de muitas novas pesquisas, práticas, aprendizados e ponderações no ambiente profissional e científico. Os literatos Kouzes e Posner (2013) afirma que a liderança está ao alcance de qualquer indivíduo, podendo esta, ser modernizada e perpetrada. Os autores perceberam que

quando os líderes estão no seu ápice profissional, eles seguem as cinco práticas de liderança exemplar, que são: modele o estilo, inspire uma visão comum, questione o processo, capacite os outros para ação e anime os corações. Abaixo, para melhor compreensão, descrevemos cada uma dessas práticas.

3.4.1 Modele o Estilo

A primeira das práticas já mencionadas, é tratada por Kouzes e Posner (2003, p.4), como uma necessidade dos líderes em “esclarecer seus valores e expressá-los ao seu modo”, assim como deverão dar “o exemplo fazendo suas ações corresponderem aos valores comuns”. Assim sendo, os autores tratam a primeira prática como sendo a combinação entre dois relevantes compromissos: esclarecer os valores, e dar o exemplo. Ou seja, espera-se que os líderes sejam transparentes sobre assuntos de valores e consciência, é preciso dominar a fala para ser decisivo, é necessário identificar as crenças a defender para preservar sua própria fé, para agir conforme o discurso é crucial discutir como agir, para fazer o que se diz é indispensável saber o que dizer, mas para obter conquista e sustento na credibilidade pessoal, é fundamental expressar com nitidez suas reais convicções.

O segundo e último compromisso de modelar o estilo é o de dar o exemplo. Para Kouzes e Posner (2013, p. 63) “ser líder confiável significa viver os valores, pôr em prática o que você e outros defendem. Você deve ser o exemplo a ser seguido.” Para dar o exemplo como líder, deve-se: viver os valores comuns e ensinar os outros a modelar os valores.

3.4.2. Inspire uma visão comum

A prática de liderança inspire uma visão comum aborda os compromissos de como “os líderes olham para o futuro, imaginando possibilidades vibrantes e dignificantes”, assim como “é necessário arregimentar os outros para uma visão comum, evocando as aspirações compartilhadas” (KOUZES; POSNER, 2013, p. 15).

Na definição dessa segunda prática, os autores defendem que os bons líderes vislumbram um futuro de interessantes e elevadas possibilidades, além de engajar outras pessoas nos seus sonhos recorrendo às suas aspirações gerais.

Portanto, os autores abordam a segunda prática atrelando outros dois relevantes compromissos que são: ver o futuro e arregimentar outras pessoas.

3.4.3. Questione o processo

Na perspectiva de Kouzes e Posner (2013, p. 135) “o questionamento é oportunidade para engrandecimento.” Líderes buscam e aplicam oportunidades de questionamento para avaliar e aperfeiçoar suas aptidões, eles escutam, recebem conselhos e aprendem com sua equipe. Assim, como “experimentam e assumem riscos gerando constantemente pequenas vitórias e aprendendo com a experiência.” Portanto, os autores consideram a terceira prática o atrelamento de dois importantes compromissos, são eles: buscar oportunidades e experimentar e arriscar.

3.4.4. Capacite os outros para a ação

A quarta prática da liderança exemplar é para Kouzes e Posner (2003), a que expressa a necessidade de parceiros que os líderes precisam ter para alcançar determinados objetivos, para isso eles passam uma visão de confiança recíproca e bom relacionamento, com a finalidade de fortalecer seus seguidores no desenvolvimento da competência e determinação de sua equipe. Para os autores Kouzes e Posner (2003, p. 5), “os líderes [...] não conseguem nada sozinhos. Eles aumentam a colaboração criando clima de confiança e facilitando relacionamento.” Sendo, pois, esta quarta prática, para ambos os teóricos, a combinação de dois compromissos: estimular a colaboração e fortalecer os outros.

3.4.5. Anime os Corações

Anime os corações é quinta e última prática da liderança exemplar. Para definição desta prática, Kouzes e Posner (2013, p. 239), afirmam que:

Os líderes animam as pessoas, reconhecendo ostensivamente suas contribuições para a visão comum. Com uma nota de agradecimento, com um sorriso ou com um elogio em público, os líderes transmitem aos outros o quanto eles significam para a organização.

Encoraje o coração é outra nomenclatura demonstrada por Kouzes e Posner (2003, p. 5) para definir essa última prática, eles demonstram que “os líderes

encorajam o ânimo de seus subordinados para que marchem. [...], os líderes reconhecem as contribuições recebidas mostrando reconhecimento pela excelência individual.” Os membros das equipes compartilham o resultado dos seus esforços para todas as equipes vencedoras, com isso, “os líderes comemoram os valores e as vitórias criando um espírito de equipe.” Assim, os autores abordam a quinta prática vinculando outros dois relevantes compromissos que são: reconhecer as contribuições e celebrar os valores e as vitórias.

3.5 CONCEITO DE EMPATIA

Conforme Pereira (2013), a palavra —empatia, como conceito difundido atualmente, tem sua origem na palavra alemã *Einfühlung*, formada das palavras “*ein*” (em) e “*Fühlung*” (sentimento), traduzida como “sentir com”. Este termo, criado pelo filósofo alemão Rudolf Lotze em 1858, por sua vez, seria a tradução do termo grego *empathia* que significa paixão, estado de emoção, formada a partir de *en* (em, dentro de) + *pathos* (sofrimento, sentimento, emoção). Sua intenção era caracterizar com esta palavra a capacidade do espectador de arte de se projetar no objeto apreciado. Algo como sentir-se no objeto, identificar-se nele. Desde então tem sido usada em diferentes contextos e com vários significados, designando diversos comportamentos do ser humano. Eisenberg (1986), citado por Pereira (2013), distingue três tipos de reações emocionais que frequentemente são designados por empatia: a expressão em reflexo do sentir do outro, a resposta a uma emoção do outro e a manifestação de ansiedade perante o estado do outro.

Empatia Cognitiva – Permite que se entenda o que o outro sente e o que ele pode estar pensando. Ela é muito útil para que se melhore a comunicação com uma equipe e ajuda a manter os membros motivados.

Empatia Emocional – Nesta modalidade, a pessoa vai além de entender os sentimentos do outro. Ela os compartilha. É o clássico “sentir as dores do outro”. Assim, ao compartilhar essas emoções, um indivíduo constrói laços afetivos e conexões mais profundas com a outra pessoa.

Empatia Compassiva – Além de entender o outro, de ser capaz de sentir o que ele sente, a pessoa se sente compelida a ajudá-lo com atitudes práticas. É uma ferramenta poderosa na consolidação dos laços com seus pares. Afinal, quem não se lembra sempre daquele professor que era capaz de descer do seu papel de autoridade para se colocar ao nosso lado e nos ajudar no nosso caminhar?

Numa abordagem cognitivista, a empatia é definida como a capacidade de perceber a perspectiva e os sentimentos do outro, em que essa compreensão e esses sentimentos podem ser refletidos através de reações específicas (Pavarino et al., 2005). Na perspectiva cognitivista, pressupõe-se a compreensão do ponto de vista do outro, das suas expressões e do modo como reage a diversas situações. Na dimensão afetiva, a empatia é encarada como a experimentação da emoção do outro, expressando uma compreensão emocional, mas com o devido distanciamento face ao outro, estando presente um compartilhar de emoções.

A empatia na comunicação interpessoal é considerada como essencial e significativa para o estabelecimento de relações harmoniosas entre as pessoas, promovendo a compreensão e a aceitação. Trata-se de uma das mais importantes competências comunicacionais, seja na relação terapêutica, seja na própria relação professor-aluno. Nesse sentido cabe destacar a importância do papel do coordenador pedagógico quando no uso da empatia tem à frente o desafiador compromisso de assistir professores, alunos e familiares no tocante à orientação e acompanhamento visando ao sucesso dos objetivos da organização educacional.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo se destina à apresentação e análise dos resultados da pesquisa, tendo como base as cinco práticas de liderança exemplar defendidas por Kouzes e Posner (2013), e os três tipos de reações emocionais apontadas por Eisenberg (1986).

4.1 PRÁTICAS DE LIDERANÇA AUTOAVALIADAS PELA COORDENADORA

Com o objetivo de examinar as práticas de liderança imersas nas ações da coordenadora, foi aplicado a ela o questionário de autoavaliação padrão (adaptado) elaborado e validado por Kouzes e Posner, o qual permite aferir a

frequência em que aparecem as cinco práticas de liderança exemplar. O questionário utilizado para esta pesquisa é composto por 20 afirmativas com (respostas de múltipla escolha, para as quais utilizamos uma escala adaptada do padrão “*Likert de 5 pontos*” na captação de respostas, obedecendo a seguinte ordem: 1- nunca; 2- às vezes; 3- frequentemente; e 4 – sempre. Os resultados podem ser observados através da tabela 1 e gráfico 1 que apresentamos abaixo.

Tabela 1 – Autoavaliação da Coordenadora em relação as práticas de liderança.

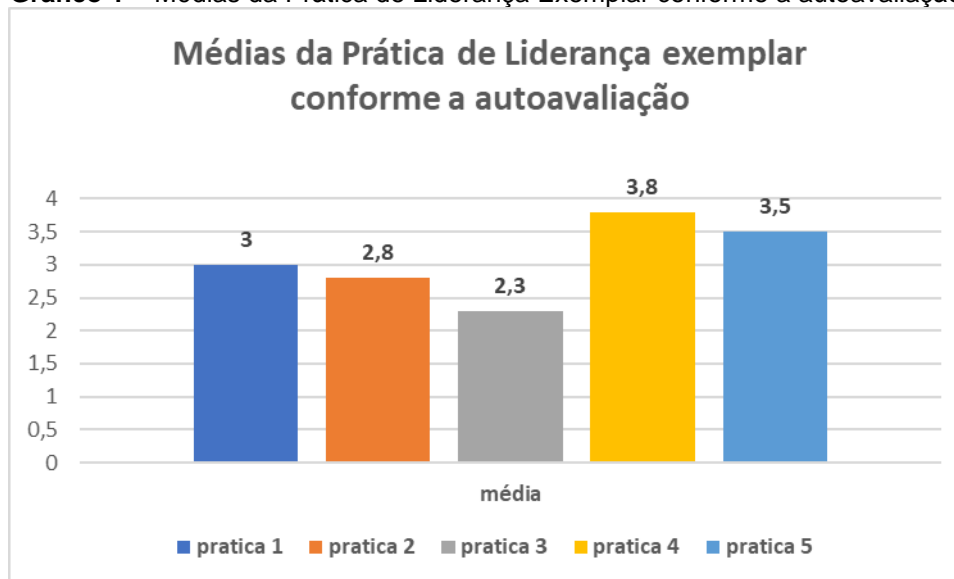
Prática 1 – Modele o estilo		Frequência
Q01.	Eu gasto tempo e energia para assegurar que as pessoas estejam alinhadas aos princípios e padrões estabelecidos pela Instituição.	3
Q02	Eu cumpro as promessas e os compromissos que assumo na Instituição.	3
Q03	Eu procuro maneiras de obter feedback (retorno) acerca da influência de minhas ações na produtividade das outras pessoas.	3
MÉDIA		3
Prática 2 – Inspire uma visão comum		Frequência
Q04	Eu olho para o futuro e comunico acerca do que acredito que afetará a Instituição.	3
Q05	Eu descrevo uma imagem desafiadora do que professores e alunos deveriam ser capazes de atingir.	3
Q06	Eu compartilho com professores e alunos a visão acerca do quanto melhor a nossa Instituição pode ser no futuro.	2
Q07	Eu mostro como meus interesses podem ser realizados através de uma visão comum.	3
MÉDIA		2,8
Prática 3 – Questione o processo		Frequência
Q08	Eu procuro diferentes maneiras para desenvolver e desafiar as competências e habilidades de professores e alunos.	3
Q09	Eu desafio as pessoas a tentarem abordagens inovadoras em seus trabalhos.	2
Q10	Eu me mantenho atualizada em eventos e atividades que possam afetar a Instituição.	2
MÉDIA		2,3
Prática 4 – Capacite os outros para a ação		Frequência
Q11	Eu incentivo relações de cooperação em vez de competição entre as pessoas da Instituição.	3
Q12	Eu ouço afetivamente os diversos pontos de vista.	4
Q13	Eu trato as pessoas com dignidade e respeito.	4
Q14	Quando discuto com o grupo sobre a escolha de uma ideia, eu penso cuidadosamente sobre o que dizem, antes de se decidir qual é a melhor.	4
MÉDIA		3,8
Prática 05 – Anime os corações		Frequência
Q15	Eu elogio as pessoas pelo trabalho bem-feito.	4
Q16	Eu encorajo as pessoas enquanto trabalham em atividades e programas da Instituição.	3
Q17	Eu apoio as pessoas na Instituição e explico apreciação pelas contribuições dadas.	3
Q18	Eu consigo dizer, olhando para uma pessoa, se ela está feliz.	4
Q19	Eu fico aborrecida quando vejo alguém gritar com outra pessoa.	4

Q20	Eu reconheço publicamente as pessoas que demonstram compromisso com os valores da Instituição.	3
MÉDIA		3,5

Fonte : Pesquisa direta (2020)

Conforme está demonstrado na tabela 1, a prática que teve maior índice na escala de avaliação foi a prática 4 – “Capacite os outros para a ação”, cuja frequência aparece com média (3,8). E a prática com menor índice foi a “Inspire uma visão comum”, com média (2,3). Sendo, pois, a diferença de (1,5) entre as duas médias de extremo na avaliação das práticas de liderança presentes nas ações da coordenadora. Tais evidências podem ser melhor observadas no gráfico 1, que segue:

Gráfico 1 – Médias da Prática de Liderança Exemplar conforme a autoavaliação



Fonte: Pesquisa direta (2020).

Quanto aos resultados apresentados da avaliação das práticas de liderança, sobre a prática 4 que teve melhor índice, a coordenadora ratificou que frequentemente procura “incentivar as relações de cooperação em vez de competição entre as pessoas da Instituição”, sempre “ouve atentamente os diversos pontos de vista”, e trata as pessoas com dignidade e respeito”, além de sempre “ao discutir com o grupo sobre a escolha de uma ideia, pensa cuidadosamente sobre o que dizem, antes de se decidir qual é a melhor”, como tratam as questões (Q11 a Q14).

Ainda sobre essa prática, os autores Kouzes e Posner (2013) afirmam que os líderes exemplares sabem que para criar um clima de colaboração precisam

desenvolver o espírito de equipe em torno de um propósito comum e de respeito mútuo. Deve criar um clima de confiabilidade, facilitando os relacionamentos, identificando as necessidades dos grupos, dando liberdade e autonomia para seus liderados assumirem responsabilidades e tomarem iniciativas. Os líderes desenvolvem competências, a fim de educar e compartilhar informações, organizar o trabalho e o senso de propriedade, por isso, investem na prática contínua e na aplicação de seus conhecimentos para orientar as pessoas.

A segunda prática mais bem avaliada pela coordenadora em sua autoavaliação foi a “Prática 05 – Anime os corações”, com média (3,5). Sobre sua prática habitual, a coordenadora salienta que julga muito importante o apoio e incentivo ao trabalho de todos da instituição. Por isso, sempre “elogia as pessoas pelo trabalho bem-feito”; frequentemente “encoraja as pessoas enquanto trabalham em atividades e programas da Instituição”, “apoia as pessoas na Instituição e exprime apreciação pelas contribuições dadas”, temas presente nas questões (Q15 a Q17).

Para a Coordenadora todas essas ações fortalecem os vínculos de afetividade entre os membros da equipe de trabalho, além de estimular a participação de todos na execução de projetos e planos de ação implementados na instituição. Acrescentou ainda que, para uma gestão educacional democrática é imprescindível valorizar as pessoas, e ter empatia. Para tanto, está sempre atenta quanto ao bem-estar de professores e alunos. Desta forma, por sua sensibilidade e experiência profissional, sempre “consegue dizer, olhando para uma pessoa, se ela está feliz”, e que “fica aborrecida quando vejo alguém gritar com outra pessoa”, questões (Q18 e Q19), procurando intervir nas situações de desarmonia. Por fim, a coordenadora ressalta que, ainda em relação ao estímulo à colaboração e trabalho de todos, frequentemente “reconhece publicamente as pessoas que demonstram compromisso com os valores da EREM Benigno Pessoa de Araújo, bem como da Secretaria de Educação do Estado de Pernambuco” (Questão 20).

Sobre a Prática Anime os corações, Kouzes e Posner (2013) afirmam que o primeiro compromisso do líder para animar os corações de seus subordinados, é reconhecer as contribuições, para obter sucesso demonstrando apreço pela excelência particular, para isso, é preciso observar dois preceitos: (1) esperar o melhor, líderes exemplares inspiram alto desempenho, para acreditar no potencial das pessoas é preciso garantir que elas saibam o que fazer, esclarecendo os

resultados que se espera definindo bem as regras e assim darão o melhor de si, e (2) personalize o reconhecimento, para criar um ambiente social, o líder deve envolver-se pessoalmente com os indivíduos, proporcionar um ambiente de aproximação entre elas, criando sempre incentivos, com isso, o líder cria um espírito de comunidade entre os funcionários e demonstra a importância e cuidado pelos colaboradores, transparecendo para todos o quanto são fundamentais para o sucesso comunitário e estimulando a motivação singular.

A Prática 1 – Modele o estilo, foi a terceira prática de liderança exemplar com melhor média (3) na autoavaliação. Conforme suas respostas, a coordenadora frequentemente “gasta tempo e energia para assegurar que as pessoas estejam alinhadas aos princípios e padrões estabelecidos pela Instituição”, “cumpre as promessas e os compromissos que assume na Instituição”, e “procura maneiras de obter feedback (retorno) acerca da influência de suas ações na produtividade das outras pessoas”; (Questões 1,2 e 3).

Sobre essa prática de liderança, Kouzes e Posner (2013) demonstram que para modelar o estilo de maneira eficiente, o líder deve ter clareza a respeito de seus próprios princípios condutores. Se os líderes exemplares, quiserem obter sucesso e promover compromisso, precisam ser modelos propriamente ditos daquilo que eles esperam nos indivíduos. Os autores complementam que para dar início a jornada de liderança de valores esclarecidos, é necessário que o líder encontre sua própria voz e expresse os valores comuns.

A Prática 2 – “Inspire uma visão comum” apresentou uma frequência inferior as demais com média (2,8). Ela considera que frequentemente: “olha para o futuro e comunica acerca do que afetará a instituição”; também frequentemente “descreve uma imagem desafiadora do que professores e alunos deveriam ser capazes de atingir” e “mostra como seus interesses podem ser realizados através de uma visão comum”. Ainda conforme sua avaliação, às vezes “compartilha com todos a visão acerca do quanto melhor a Instituição pode ser no futuro”.

De acordo com Kouzes e Posner, os líderes olham para a frente e perscrutam o futuro. Cultivam na mente ideias e visões do que pode ser. Desenvolvem o senso do que será possível se todos trabalharem juntos por um propósito comum. Os líderes são positivos sobre o futuro e acreditam apaixonadamente que as pessoas podem fazer diferença. Mas as visões que se restringem à cabeça dos líderes são insuficientes para gerar movimentos

organizados. Os líderes devem induzir os outros a verem possibilidades vibrantes no futuro. Eles animam às visões. Comunicam esperanças e sonhos para que os outros compreendam com clareza as visões e as compartilhem como se fossem próprias. Mostram aos outros como seus valores e interesses serão atendidos pela visão de longo prazo do futuro. (KOUZES; POSNER, 2013).

Entre todas as práticas de liderança exemplar, a prática 3 - “Questione o processo”, é a que aparece com a menor frequência de comportamento. Sob esta perspectiva, a visão da coordenadora é a de que frequentemente ela “procura diferentes maneiras para desenvolver e desafiar as competências e habilidades de professores e alunos.”; às vezes “desafia as pessoas a tentarem abordagens inovadoras em seus trabalhos”; e, também, se mantém atualizada em eventos e atividades que possam afetar a Instituição.

Na perspectiva de Kouzes e Posner (2013) o questionamento é oportunidade para engrandecimento.” Líderes buscam e aplicam oportunidades de questionamento para avaliar e aperfeiçoar suas aptidões, eles escutam, recebem conselhos e aprendem com sua equipe. Desafie o processo, nomenclatura demonstrada por Kouzes e Posner (2003) para definir essa terceira prática, eles afirmam que os líderes buscam oportunidades e meios inovadores de aperfeiçoamento. Assim, eles assumem riscos conquistando vitórias e experiência. Portanto, os autores abordam a terceira prática atrelando dois relevantes compromissos, são eles: buscar oportunidades, experimentar e arriscar.

Tabela 2 – Média total da autoavaliação da coordenadora

Práticas de Liderança	Médias da Autoavaliação	Porcentagem da Média
1º Capacite os outros para a ação	3,8	95%
2º Anime os corações	3,5	88%
3º Modele o estilo	3,0	75%
4º Inspire uma visão comum	2,8	70%
5º Questione o processo	2,3	58%
Média Total	3,1	77%

Fonte: Pesquisa direta (2020).

A tabela 2 acima, possibilita uma melhor visualização das ocorrências de cada uma das cinco práticas de liderança exemplar, bem como a média e percentual a elas aplicados.

4.2 VISÃO DE PROFESSORES E ALUNOS EM RELAÇÃO ÀS PRÁTICAS DE LIDERANÇA EXERCIDAS PELA COORDENADORA PEDAGÓGICA.

Nesta seção serão apresentados os resultados obtidos na avaliação dos pesquisados em relação às práticas de liderança presentes nas ações da coordenadora. As médias de frequência de tais ocorrências são demonstradas na tabela 3 e no gráfico 2 que seguem abaixo.

Tabela 3 – Avaliação dos pesquisados em relação as práticas de liderança.

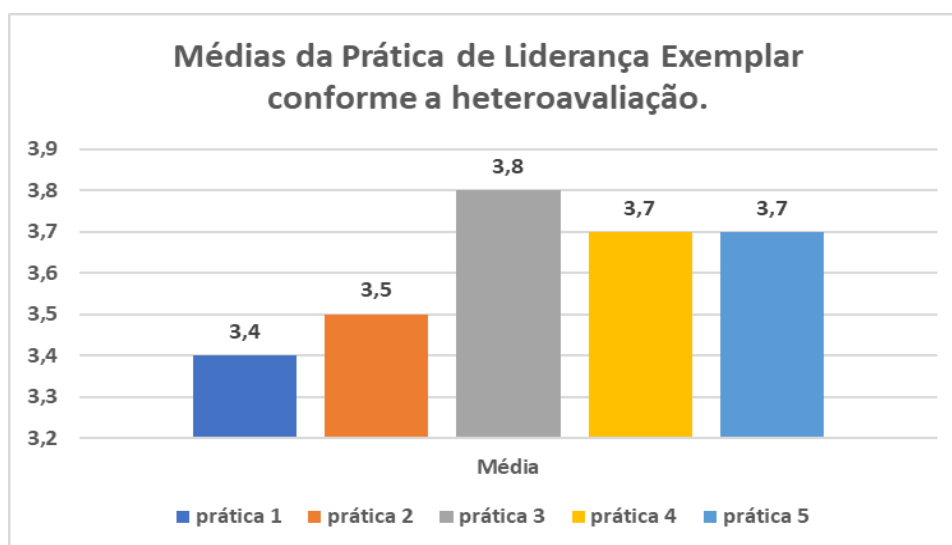
Prática 1 – Modele o estilo		Frequência
Q01.	Ela gasta tempo e energia para assegurar que as pessoas estejam alinhadas aos princípios e padrões estabelecidos pela Instituição.	3,5
Q02	Ela cumpre as promessas e os compromissos que assume na Instituição.	3,6
Q03	Ela procura maneiras de obter feedback (retorno) acerca da influência de suas ações na produtividade das outras pessoas.	3,2
MÉDIA		3,4
Prática 2 – Inspire uma visão comum		Frequência
Q04	Ela olha para o futuro e comunica acerca do que acredita que afetará a Instituição.	3,4
Q05	Ela descreve uma imagem desafiadora do que nós deveríamos ser capazes de atingir.	3,5
Q06	Ela compartilha conosco a visão acerca do quanto melhor a nossa Instituição pode ser no futuro.	3,8
Q07	Ela nos mostra como seus interesses podem ser realizados através de uma visão comum.	3,4
MÉDIA		3,5
Prática 3 – Questione o processo		Frequência
Q08	Ela procura diferentes maneiras para desenvolver e desafiar as minhas competências e habilidades.	3,6
Q09	Ela desafia as pessoas a tentarem abordagens inovadoras em seus trabalhos.	3,8
Q10	Ela se mantém atualizada em eventos e atividades que possam afetar a Instituição.	3,9
MÉDIA		3,8
Prática 4 – Capacite os outros para a ação		Frequência
Q11	Ela incentiva relações de cooperação em vez de competição entre as pessoas da Instituição.	3,5
Q12	Ela ouve afetivamente os diversos pontos de vista.	3,6
Q13	Ela trata as pessoas com dignidade e respeito.	3,9
Q14	Quando discute com o grupo sobre a escolha de uma ideia, a Coordenadora pensa cuidadosamente sobre o que dizem, antes de se decidir qual é a melhor.	3,8
MÉDIA		3,7
Prática 05 – Anime os corações		Frequência
Q15	Ela elogia as pessoas pelo trabalho bem-feito.	3,8
Q16	Ela encoraja as pessoas enquanto trabalham em atividades e programas da Instituição.	3,7
Q17	Ela apoia as pessoas na Instituição e exprime apreciação pelas nossas	3,7

	contribuições.	
Q18	Ela consegue dizer, olhando para uma pessoa, se ela está feliz.	3,4
Q19	Ela fica aborrecida quando vê alguém gritar com outra pessoa.	3,6
Q20	Ela reconhece publicamente as pessoas que demonstram compromisso com os valores da Instituição.	3,7
MÉDIA		3,7

Fonte: Pesquisa direta (2020)

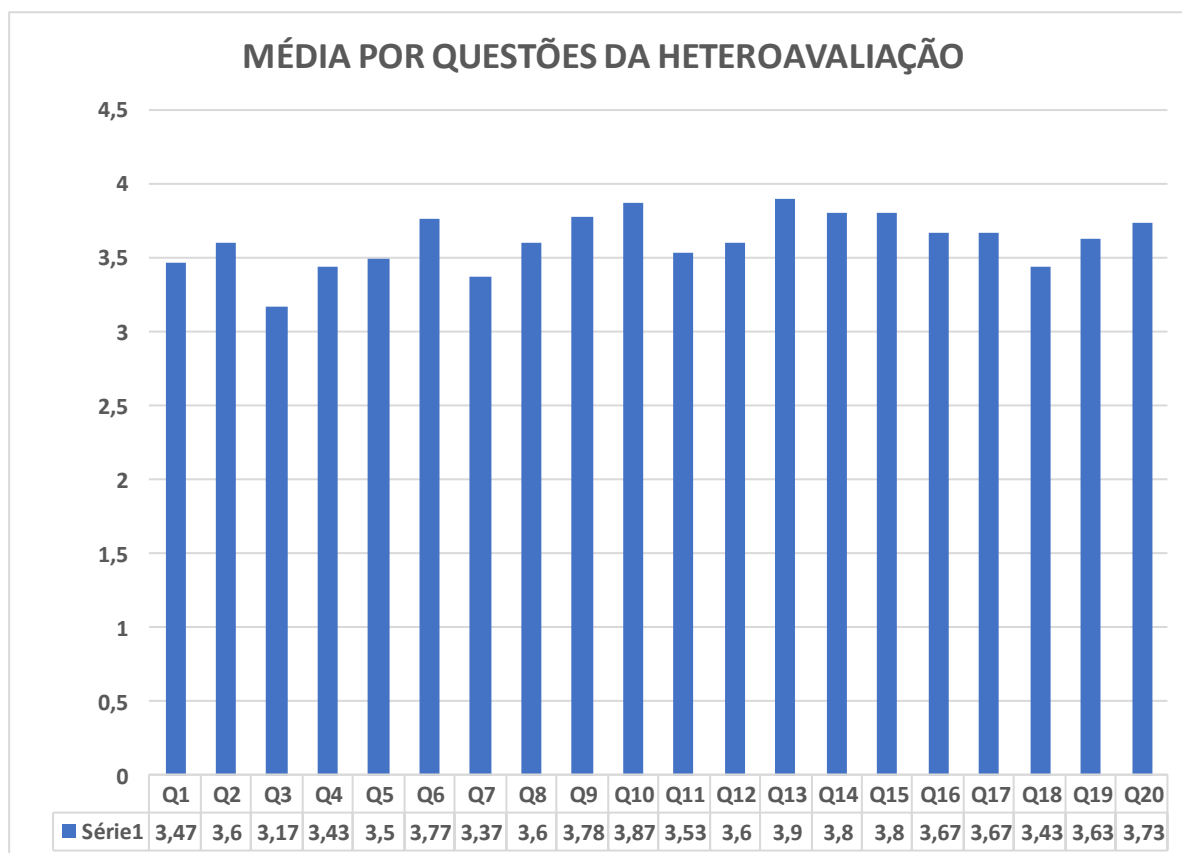
De acordo com a avaliação dos pesquisandos a prática 3 – “questione o processo” foi a que apresentou melhor índice, com frequência média (3,8), enquanto que a que apresentou menor frequência média (3,4) foi “modele o estilo”. Entre ambas, a diferença média foi de (0,4), o que pode ser melhor observado no gráfico 2 abaixo

Gráfico 2 - Médias da Prática de liderança Exemplar conforme heteroavaliação.



Fonte: Pesquisa direta (2020).

As práticas de liderança 4 e 5 aparecem com média (3,7) e por este motivo faz-se necessário esclarecer que será considerada para análise e classificação, aquela que apresenta o maior número de afirmações com preenchimento da nota mais elevada, conforme a tabela 3; sendo, neste caso, a prática 4 que apresenta nota mais e levada, onde a opção (sempre) com pontuação 4, aparece em maior escala nas práticas da coordenação. A prática 2, “Inspire uma visão comum”, obteve frequência média (3,5) sendo, portanto, a terceira no *ranking* das médias. E, por fim a prática 1 - “Modele o estilo”, foi a que apresentou menor frequência de média (3,4), na opinião de professores e alunos.

Gráfico 3 – Média por questões da heteroavaliação.

Fonte: Pesquisa direta (2020).

Por meio dos resultados apresentados no gráfico 3, é possível verificar como ocorre a alternância da frequência das médias nas respostas de cada questão. É visível a variação entre a questão 03 com média (3,17), sendo, portanto, a média mais baixa, indicando que a coordenadora assume “às vezes” tal padrão de comportamento em sua prática diária. Enquanto que a questão 13 com média (3,9), a mais alta, revela que tal comportamento “sempre” ocorre na rotina de trabalho da profissional dentro da instituição.

Tabela 4 – Média total da heteroavaliação

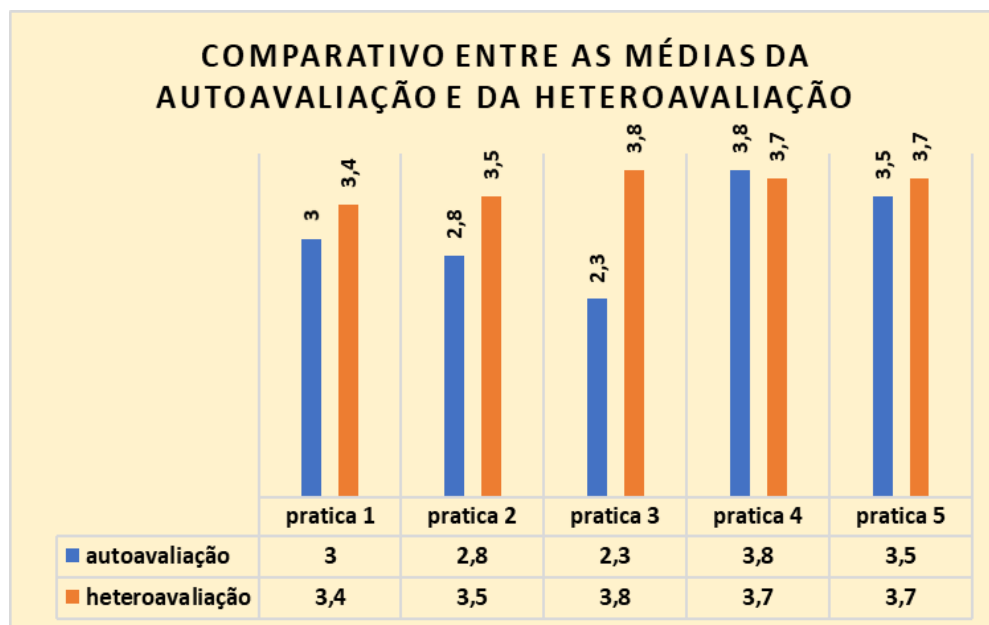
Práticas de Liderança	Médias da heteroavaliação	Porcentagem da Média
1º Questione o processo	3,8	95%
2º Capacite os outros para a ação	3,7	93%
3º Anime os corações	3,7	93%
4º Inspire uma visão comum	3,5	88%
5º Modele o Estilo	3,4	85%
Média Total	3,6	91%

Fonte: Pesquisa direta (2020)

Na tabela 4 podemos confirmar a ordem de classificação das práticas de heteroavaliação, em que a Prática “Questione o processo” aparece em primeiro lugar com um percentual de 95% de indicação dos pesquisandos, como a prática de liderança mais presente no comportamento da educadora, seguida das práticas “capacite os outros para a ação” e “anime os corações”, que ocupam o segundo lugar na tabela, com percentual de 93% de incidência . Enquanto que as práticas “Inspire uma visão comum” em quarto lugar com percentual de 88%, e com o menor percentual de registro nas ações diárias da coordenadora, a prática de liderança “Modele o estilo”, aparece em quinto lugar com 85% na classificação.

4.3 COMPARAÇÃO ENTRE AS MÉDIAS RESULTANTES DA AUTOAVALIAÇÃO E A HETEROAVALIAÇÃO.

Nesta seção está apresentado o comparativo entre os resultados da autoavaliação com a visão da Coordenadora sobre as práticas de liderança exemplar, e os resultados da heteroavaliação resultante da observância dos professores e alunos sobre as mesmas práticas. Assim, disponibilizamos o gráfico 4, onde são apresentadas as comparações de média entre as duas avaliações.

Gráfico 4 – Comparativo entre as médias da autoavaliação e da heteroavaliação

Fonte: Pesquisa direta (2020)

Observando os dados apresentados no gráfico 4 podemos verificar a contrastante diferença entre a visão da coordenadora e a dos professores e alunos em relação a prática 3 – “Questione o processo.” Para a Coordenadora, essa prática de liderança aparece com a de média mais baixa (2,3) entre as demais praticadas em suas ações de gestão. Enquanto que para as pessoas com as quais interage em sua rotina, essa prática atinge a média mais alta de frequência (3,8). O mesmo acontecendo com a prática 2 – “Inspire uma visão comum”, a qual aparece na autoavaliação como segunda média mais baixa (2,8); porém, para os professores e alunos, este comportamento é presente nas atitudes da coordenadora numa média de frequência significativamente alta (3,5). A prática 4 – “Capacite os outros para a ação”, é a que apresenta melhor avaliação (3,8) para a coordenadora, enquanto para os pesquisandos essa prática ocorre numa frequência inferior (3,7). E a prática 5 “Anime os corações”, a prática com segunda melhor avaliação (3,5) na auto avaliação e (3,7) na hetero avaliação.

4.4 DIMENSÕES DE EMPATIA PRESENTES NA AUTOAVALIAÇÃO

Neste tópico estão apresentadas a classificação das reações emocionais nas práticas de liderança que até então foram analisadas.

Na impossibilidade de dispor de testes validados para identificação de empatia, este trabalho utilizou como base os conceitos de classificação das reações emocionais defendidos por Eiseberg (1986), para identificar as marcas de empatia, quais sejam os três tipos de reações: empatia cognitiva, emocional e compassiva.

A fim de identificar e mensurar as dimensões de empatia presentes nas práticas de liderança exercidas pela coordenadora pedagógica, foi utilizado o modelo adaptado das tabelas de auto e hetero avaliação. Conforme se verifica na tabela 5, abaixo apresentada.

Tabela 5. Identificação das marcas de empatia na autoavaliação.

Prática 1 – Modele o estilo		Empatia	Frequência
Q01.	Eu gasto tempo e energia para assegurar que as pessoas estejam alinhadas aos princípios e padrões estabelecidos pela Instituição.	Compassiva	3
Q02	Eu cumpro as promessas e os compromissos que assumo na Instituição.	Compassiva	3
Q03	Eu procuro maneiras de obter feedback (retorno) acerca da influência de minhas ações na produtividade das outras pessoas.	Cognitiva	3
MÉDIA			3
Prática 2 – Inspire uma visão comum			Frequência
Q04	Eu olho para o futuro e comunico acerca do que acredito que afetará a Instituição.	Compassiva	3
Q05	Eu descrevo uma imagem desafiadora do que professores e alunos deveriam ser capazes de atingir.	Compassiva	3
Q06	Eu compartilho com professores e alunos a visão acerca do quanto melhor a nossa Instituição pode ser no futuro.	Compassiva	2
Q07	Eu mostro como meus interesses podem ser realizados através de uma visão comum.	Cognitiva	3
MÉDIA			2,8
Prática 3 – Questione o processo			Frequência
Q08	Eu procuro diferentes maneiras para desenvolver e desafiar as competências e habilidades de professores e alunos.	Cognitiva	3
Q09	Eu desafio as pessoas a tentarem abordagens inovadoras em seus trabalhos.	Cognitiva	2
Q10	Eu me mantenho atualizada em eventos e atividades que possam afetar a Instituição.	Compassiva	2
MÉDIA			2,3
Prática 4 – Capacite os outros para a ação			Frequência
Q11	Eu incentivo relações de cooperação em vez de competição entre as pessoas da Instituição.	Cognitiva	3
Q12	Eu ouço afetivamente os diversos pontos de vista.	Afetiva	4
Q13	Eu trato as pessoas com dignidade e respeito.	Afetiva	4
Q14	Quando discuto com o grupo sobre a escolha de uma ideia, eu penso cuidadosamente sobre o que dizem, antes	Cognitiva	4

	de se decidir qual é a melhor.		
MÉDIA			3,8
Prática 05 – Anime os corações			Frequência
Q15	Eu elogio as pessoas pelo trabalho bem-feito.	Cognitiva	4
Q16	Eu encorajo as pessoas enquanto trabalham em atividades e programas da Instituição.	Cognitiva	3
Q17	Eu apoio as pessoas na Instituição e exprimo apreciação pelas contribuições dadas.	Cognitiva	3
Q18	Eu consigo dizer, olhando para uma pessoa, se ela está feliz.	Afetiva	4
Q19	Eu fico aborrecida quando vejo alguém gritar com outra pessoa.	Afetiva	4
Q20	Eu reconheço publicamente as pessoas que demonstram compromisso com os valores da Instituição.	Cognitiva	3
MÉDIA			3,5

Fonte : Pesquisa direta (2020)

Da mesma forma para identificar e mensurar as dimensões de empatia presentes nas práticas de liderança sob a ótica dos colaboradores, foi utilizado o modelo adaptado das tabelas de auto e hetero avaliação. Conforme se verifica na tabela 6.

Tabela 6. Identificação das marcas de empatia na heteroavaliação.

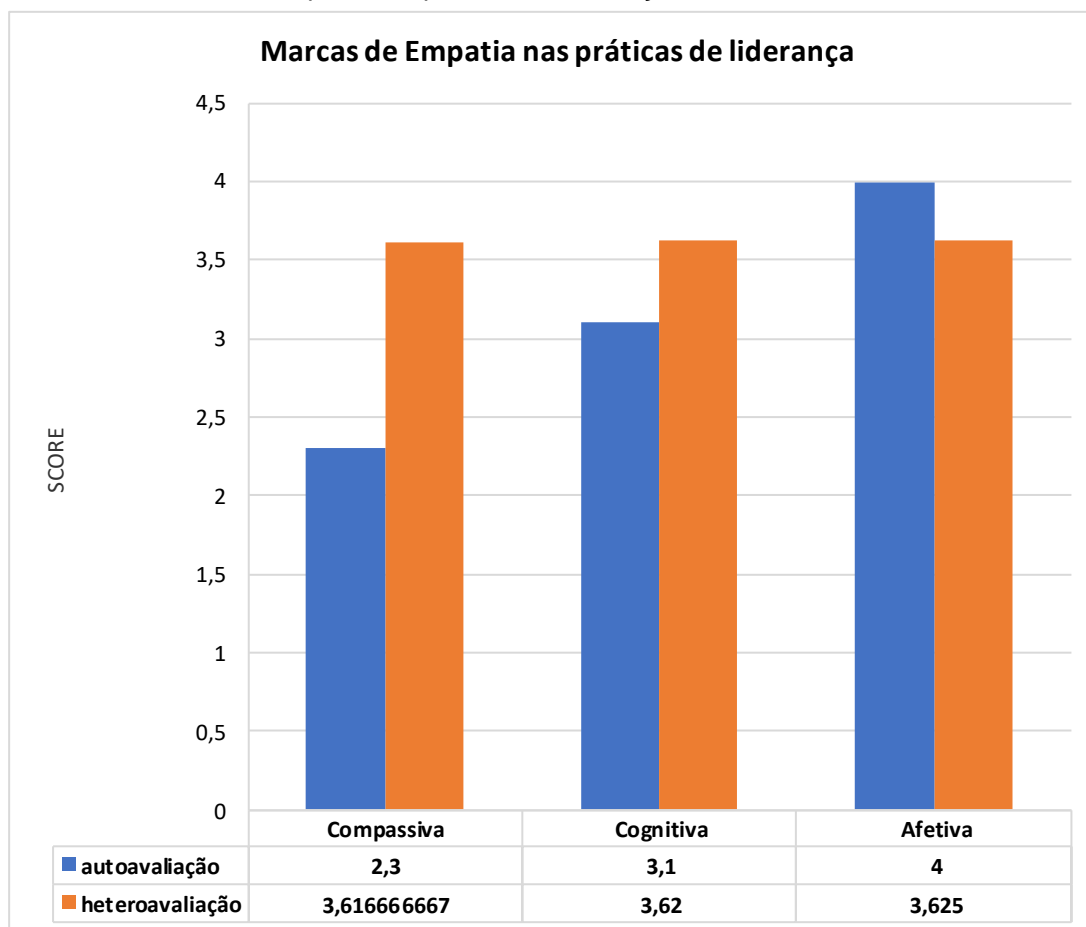
Prática 1 – Modele o estilo		Empatia	Frequência
Q01.	Ela gasta tempo e energia para assegurar que as pessoas estejam alinhadas aos princípios e padrões estabelecidos pela Instituição.	Compassiva	3,5
Q02	Ela cumpre as promessas e os compromissos que assume na Instituição.	Compassiva	3,6
Q03	Ela procura maneiras de obter feedback (retorno) acerca da influência de suas ações na produtividade das outras pessoas.	Cognitiva	3,2
MÉDIA			3,4
Prática 2 – Inspire uma visão comum			Frequência
Q04	Ela olha para o futuro e comunica acerca do que acredita que afetará a Instituição.	Compassiva	3,4
Q05	Ela descreve uma imagem desafiadora do que nós deveríamos ser capazes de atingir.	Compassiva	3,5
Q06	Ela compartilha conosco a visão acerca do quanto melhor a nossa Instituição pode ser no futuro.	Compassiva	3,8
Q07	Ela nos mostra como seus interesses podem ser realizados através de uma visão comum.	Cognitiva	3,4
MÉDIA			3,5
Prática 3 – Questione o processo			Frequência
Q08	Ela procura diferentes maneiras para desenvolver e desafiar as minhas competências e habilidades.	Cognitiva	3,6
Q09	Ela desafia as pessoas a tentarem abordagens inovadoras em seus trabalhos.	Cognitiva	3,8
Q10	Ela se mantém atualizada em eventos e atividades que possam afetar a Instituição.	Compassiva	3,9

MÉDIA			3,8
Prática 4 – Capacite os outros para a ação			Frequência
Q11	Ela incentiva relações de cooperação em vez de competição entre as pessoas da Instituição.	Cognitiva	3,5
Q12	Ela ouve afetivamente os diversos pontos de vista.	Afetiva	3,6
Q13	Ela trata as pessoas com dignidade e respeito.	Afetiva	3,9
Q14	Quando discute com o grupo sobre a escolha de uma ideia, a Coordenadora pensa cuidadosamente sobre o que dizem, antes de se decidir qual é a melhor.	Cognitiva	3,8
MÉDIA			3,7
Prática 05 – Anime os corações			Frequência
Q15	Ela elogia as pessoas pelo trabalho bem-feito.	Cognitiva	3,8
Q16	Ela encoraja as pessoas enquanto trabalham em atividades e programas da Instituição.	Cognitiva	3,7
Q17	Ela apoia as pessoas na Instituição e exprime apreciação pelas nossas contribuições.	Cognitiva	3,7
Q18	Ela consegue dizer, olhando para uma pessoa, se ela está feliz.	Afetiva	3,4
Q19	Ela fica aborrecida quando vê alguém gritar com outra pessoa.	Afetiva	3,6
Q20	Ela reconhece publicamente as pessoas que demonstram compromisso com os valores da Instituição.	Cognitiva	3,7
MÉDIA			3,7

Fonte: Pesquisa direta (2020)

Com base nos dados das tabelas 5 e 6 é possível observar a média de frequência em que ocorrem cada dimensão de empatia nas práticas de liderança exercida pela coordenação.

Gráfico 5 – Marcas de Empatia nas práticas de liderança.



O gráfico 5 demonstra a visão da coordenadora sobre as reações emocionais presentes em suas atividades laborativas dentro da instituição, bem como a forma como essas reações são percebidas por professores e alunos. É possível observar que a “empatia afetiva”, ou emocional, assume a média mais alta (4,0), traduzindo assim uma visão de prevalência, na opinião da coordenadora, quando do trato nas relações com professores e alunos. Sobre essa reação comportamental, a profissional acrescenta que devido as muitas carências existentes na comunidade escolar, acaba-se por criar laços afetivos e uma conexão mais profunda com outras pessoas através de suas ações.

Entretanto, como demonstrado no gráfico 5, a visão dos pesquisados ressalta o perfeito equilíbrio das reações emocionais da coordenadora, a depender das situações as quais envolvem as questões abordadas no questionário aplicado.

Em seguida surge a empatia cognitiva, com média (3,1) a segunda com maior média na autoavaliação. Esta dimensão melhora a comunicação com uma equipe e ajuda a manter os membros motivados. Entretanto para os pesquisandos,

esta dimensão acontece com média (3,62); ou seja, numa frequência quase continua nas praticas do dia a dia da educadora.

A dimensão com menor frequência na média, na visão da coordenadora, é a empatia compassiva, com média (2,3); mas para os professores e alunos ela também acontece com índice significativo (3,61). Essa reação emocional permite que, além de entender o outro, de ser capaz de sentir o que ele sente, a pessoa se sente compelida a ajudá-lo com atitudes práticas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo geral investigar sinais de empatia nas práticas de liderança adotadas pela coordenação pedagógica de uma escola pública de referência em ensino médio no estado de Pernambuco.

O modelo proposto para esta investigação, foi o dos autores Kouzes e Posner (2013), eles definem as regras para as cinco práticas de liderança exemplar: (1) os líderes modelam o estilo que devem ser praticados pela sua equipe, esclarecendo os valores comuns, sendo o exemplo a ser seguido; (2) inspiram uma visão comum, olhando para frente e perscrutando o futuro, imaginando possibilidades brilhantes e arregimentando as pessoas; (3) questionam o processo em busca de oportunidades para a evolução, experimentando, assumindo os riscos e aprendendo com as experiências; (4) capacitam os outros para a ação, estimulando a competência das pessoas e desenvolvendo a colaboração, com finalidade de fortalecer a confiança; (5) animam os corações, encorajando o conjunto, comemorando valores e vitórias, e reconhecendo as contribuições pela excelência individual.

Para concretização da aplicação da pesquisa, foram utilizados dois questionários, o de autoavaliação, aplicado à coordenadora e o de heteroavaliação, este aplicado a 10 professores e 20 alunos, totalizando assim 30 entrevistados. Conforme a verificação do questionário de autoavaliação, aplicado à coordenadora, constatou-se que ela aparece alinhada em 77% das cinco práticas de liderança exemplar dos autores Kouzes e Posner (2013). Sendo a prática “capacite os outros para a ação”, a prática melhor avaliada; seguida das práticas: “Anime os corações”; “Modele o estilo”, “Inspire uma visão comum” e “Questione o processo”.

A heteroavaliação foi analisada a partir da percepção dos 30 pesquisados, alusiva as práticas de liderança da coordenação pedagógica, que incide na prática “Modele o estilo” como sendo a melhor avaliada; seguida das demais “Inspire uma visão comum, “Anime os corações”, “Questione o processo” e “capacite os outros para a ação”.

De acordo com a análise dos dados, houve divergência nas médias da autoavaliação em comparação com a da heteroavaliação em todas as práticas investigadas, tendo a educadora atribuído a si mesma, algumas médias abaixo das encontradas na avaliação dos professores e alunos, com exceção à prática 4 “Capacite os outros para a ação”, que obteve média da autoavaliação acima da apresentada na heteroavaliação.

Sobre as práticas de empatia adotadas pela coordenadora em suas ações verificou-se, através da autoavaliação, que a dimensão mais presente, segundo sua visão, é a reação emocional, ou “dimensão afetiva”, a qual reflete a criação de laços afetivos e aprofundamento nas relações pessoais com as pessoas. Essa dimensão apresenta uma frequência de média (4,0). Em seguida aparece a dimensão cognitiva, com média (3,1) de frequência nas práticas exercidas, e a qual permite que se entenda o que o outro sente e o que ele pode estar pensando, demonstrando assim, constante atenção a outra pessoa. Por fim, a presença da empatia compassiva com frequência média (2,3) que, além de entender o outro, de ser capaz de sentir o que ele sente, a pessoa se sente compelida a ajudá-lo com atitudes práticas nas reações comportamentais. Contudo, a heteroavaliação mostrou um equilíbrio das reações comportamentais da coordenadora, ao apresentar uma frequência média de 3,6 nas três dimensões avaliadas.

Esse resultado sugere que a coordenadora pedagógica pesquisada tem o consenso de que deve ser modelo de comportamento na educação, no trabalho de acompanhamento e orientação a todos da comunidade escolar, especialmente no trabalho com os alunos, futuros cidadãos produtivos, a quem caberá a difícil tarefa de construir uma sociedade mais humana, apesar dos apelos da vida moderna. Além de esclarecer valores humanos imprescindíveis na Educação reflete, que ela tem pensado em seu papel de educadora, com preocupação no cidadão do amanhã e deixado claro a sua visão para o futuro da instituição. Contudo, a prática “questione o processo” obteve a baixa estimativa, em ambas avaliações, onde serve de diagnóstico para avaliação, aperfeiçoamento e para o seu desenvolvimento

organizacional, através da busca de novas oportunidades, inovando e enfrentando os riscos constantes no cotidiano de um líder.

Por fim, com base nos estudos teóricos, desenvolvidos pelos autores Kouzes e Posner (2013) sobre práticas de liderança e por Eisenberg (1986) que compreende a empatia, a partir de três tipos de reações emocionais, expressão do sentir do outro, resposta a uma emoção do outro e a manifestação de ansiedade perante o estado do outro, pode-se concluir que a pesquisa respondeu à questão: que norteou esta pesquisa e que se referiu ao modo como a empatia se apresenta nas atitudes e ações do profissional que exerce a função de Coordenador Pedagógico, tanto sob o ponto de vista do próprio coordenador, como sob o ponto de vista dos colaboradores. E, dessa forma, respondeu aos objetivos ao estudo proposto.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, C.S., 2002. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141381232002000200014>

Acesso em: 11 out. 2020.

BRYMAN, A. Handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 2004.

CARAVANTES, G. R; PANNO, C. C.; KLOECKNER, Mônica C. Administração: teorias e processo. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier - Ed.Campus, 2005.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. D. Metodologia Científica. 6.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

DAFT. R. L. Administração. 6. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

_____. Administração. Revisão técnica Denis Forte; tradução Harue Ohara Avritcher. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. Métodos de pesquisa. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em:

<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>

Acesso em: 14 out. 2020.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GRESSLER, L. A. Introdução à pesquisa: projetos e relatórios. 3.ed. São Paulo: Loyola, 2007.

HAIR, J. F. et al. Análise Multivariada de Dados. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

KOUZES, J. M.; POSNER. B. Z. O desafio da liderança: como aperfeiçoar sua capacidade de liderar. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. Inventário das Práticas de Liderança: Planejador do desenvolvimento da liderança. 3.ed. San Francisco: Pfeiffer, 2003.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN G. L. J. Administração: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2006.

LÜCK, Heloisa. Liderança em Gestão Escolar. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012 (Série Cadernos de Gestão Escolar)

_____. Concepções e Processos Democráticos da Gestão Educacional. 9.ed. Petrópolis: Vozes, 2007. (Série Cadernos de Gestão Escolar).

LÜCK, Heloísa; FREITAS, Kátia Siqueira de; GIRLING, Robert KEITH, Sherry. A escola participativa: o trabalho do gestor escolar. 2. ed. Petrópolis, Vozes, 2006

MAXIMIANO, A. C. A. Introdução à Administração. 7. ed. rev. e ampl. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXWELL, J. C. Desenvolvendo líderes em sua equipe de trabalho. Traduzido por Valéria Lamim Delgado. São Paulo: Mundo Cristão, 2004.

MONTANA, P. J.; CHARNOV B. H. Administração. São Paulo: Saraiva, 2000.

PEREIRA, Juliano da S. Algumas reflexões sobre o conceito de empatia e o jogo de rpg no ensino de história. XXVII Simpósio Nacional de História. Conhecimento histórico e diálogo social. Natal-RN. 22 a 26 de julho de 2013

QUINN, Robert E. et al. Competências gerenciais: princípios e aplicações. Tradução da terceira edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RICHARDSON, R. J. et al. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

ROBBINS, S; DECENZO, D. Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROBBINS, S. P. Administração: mudanças e perspectivas. Tradução Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2000.

_____. Comportamento organizacional. 11. ed. Rio de Janeiro: Pearson Education do Brasil Ltda, 2005.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SEVERINO, A. J. Metodologia do trabalho científico. 23.ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SENGE, Peter. A prática da Inovação. In: DRUCKER, Peter, De Líder para Líder. São Paulo. 1999

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. Administração. 5. ed. reimpr. Rio de Janeiro: LCT, 2012.

VALLEY, C. A. Socorro! Estão me seguindo: como enfrentar o desafio da liderança. Tatuí, São Paulo: Casa Publicadora Brasileira, 2012.

VERGARA, S. C. Gestão de Pessoas. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. Projetos e relatórios de pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 2004.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO A: Inventário das Práticas de Liderança e Empatia – Adaptado do padrão de KOUZES, POSNER (2003)
(AUTOAVALIAÇÃO)

Práticas de Liderança na Coordenação Pedagógica X Empatia

Você está sendo convidado a participar como voluntário do projeto de pesquisa do Curso de Bacharelado em Administração no Instituto Federal de Educação, Campus - João Pessoa-PB. Esta pesquisa é um requisito obrigatório para conclusão de curso, e tem o objetivo de investigar sinais de empatia nas práticas

de liderança adotadas pela coordenação pedagógica de uma escola pública de referência em ensino médio, no estado de Pernambuco. Os dados aqui informados serão mantidos em sigilo absoluto e utilizados apenas para fins acadêmicos.

Prática 1 - Marcar apenas uma resposta

Q01. Eu gasto tempo e energia para assegurar que as pessoas estejam alinhadas aos princípios e padrões estabelecidos pela Instituição.

- Nunca
- As vezes
- Frequentemente
- Sempre

Q02. Eu cumpro as promessas e os compromissos que assume na Instituição.

- Nunca
- As vezes
- Frequentemente
- Sempre

Q03. Eu procuro maneiras de obter feedback (retorno) acerca da influência de minhas ações na produtividade das outras pessoas.

- Nunca
- As vezes
- Frequentemente
- Sempre

Prática 2 - Marcar apenas uma resposta

Q04. Eu olho para o futuro e comunico acerca do que acredito que afetará a Instituição

- Nunca
- As vezes
- Frequentemente
- Sempre

Q05. Eu descrevo uma imagem desafiadora do que professores e alunos deveriam ser capazes de atingir

- Nunca
- As vezes
- Frequentemente
- Sempre

Q06. Eu compartilho com professores e alunos a visão acerca do quanto melhor a nossa Instituição pode ser no futuro.

- Nunca
- As vezes
- Frequentemente
- Sempre

Q07. Eu mostro como meus interesses podem ser realizados através de uma visão comum.

- Nunca
- As vezes
- Frequentemente
- Sempre

Prática 3 - Marcar apenas uma resposta

Q08. Eu procuro diferentes maneiras para desenvolver e desafiar professores e alunos em suas competências e habilidades.

- Nunca
- As vezes
- Frequentemente
- Sempre

Q09. Eu desafio as pessoas a tentarem abordagens inovadoras em seus trabalhos.

Nunca
As vezes
Frequentemente
Sempre

Q10. Eu me mantenho atualizada em eventos e atividades que possam afetar a Instituição.

Nunca
As vezes
Frequentemente
Sempre

Prática 4 - Marcar apenas uma resposta

Q11. Eu incentivo relações de cooperação em vez de competição entre as pessoas da Instituição

Nunca
As vezes
Frequentemente
Sempre

Q12. Eu ouço afetivamente os diversos pontos de vista.

Nunca
As vezes
Frequentemente
Sempre

Q13. Eu trato as pessoas com dignidade e respeito.

Nunca
As vezes
Frequentemente
Sempre

Q14. Quando discuto com o grupo sobre a escolha de uma ideia, eu penso cuidadosamente sobre o que dizem, antes de se decidir qual é a melhor.

- Nunca
- As vezes
- Frequentemente
- Sempre

Prática 5 - Marcar apenas uma resposta

Q15. Eu elogio as pessoas pelo trabalho bem-feito

- Nunca
- As vezes
- Frequentemente
- Sempre

Q16. Eu encorajo as pessoas enquanto trabalham em atividades e programas da Instituição.

- Nunca
- As vezes
- Frequentemente
- Sempre

Q17. Eu apoio as pessoas na Instituição e exprimo apreciação pelas nossas contribuições.

*

- Nunca
- As vezes
- Frequentemente
- Sempre

18. Eu consigo dizer, olhando para uma pessoa, se ela está feliz.

Nunca
As vezes
Frequentemente
Sempre

Q19. Eu fico aborrecida quando vejo alguém gritar com outra pessoa.

Nunca
As vezes
Frequentemente
Sempre

Q20. Eu reconheço publicamente as pessoas que demonstram compromisso com os valores da Instituição.

Nunca
As vezes
Frequentemente
Sempre

APÊNDICE B

QUESTIONÁRIO B: Inventário das Práticas de Liderança e Empatia –
Adaptado do padrão de KOUZES, POSNER (2003)

HETEROAVALIAÇÃO

Práticas de Liderança na Coordenação Pedagógica X Empatia

Você está sendo convidado a participar como voluntário do projeto de pesquisa do Curso de Bacharelado em Administração no Instituto Federal de Educação, Campus - João Pessoa-PB. Esta pesquisa é um requisito obrigatório para conclusão de curso, e tem o objetivo de Investigar sinais de empatia nas práticas de liderança adotadas pela coordenação pedagógica de uma escola pública de

referência em ensino médio, no estado de Pernambuco. Os dados aqui informados serão mantidos em sigilo absoluto e utilizados apenas para fins acadêmicos.

Prática 1 - Marcar apenas uma resposta

Q01. A Coordenadora gasta tempo e energia para assegurar que as pessoas estejam alinhadas aos princípios e padrões estabelecidos pela Instituição. *

Nunca
As vezes
Frequentemente
Sempre

Q02. A Coordenadora cumpre as promessas e os compromissos que assume na Instituição.

Nunca
As vezes
Frequentemente
Sempre

Q03. A Coordenadora procura maneiras de obter feedback (retorno) acerca da influência de suas ações na produtividade das outras pessoas.

Nunca
As vezes
Frequentemente
Sempre

Prática 2 Marcar apenas uma resposta

Q04. A Coordenadora olha para o futuro e comunica acerca do que acredita que afetará a Instituição *

Nunca
As vezes
Frequentemente
Sempre

Q05. A Coordenadora descreve uma imagem desafiadora do que nós deveríamos ser capazes de atingir

- Nunca
- As vezes
- Frequentemente
- Sempre

Q06. A Coordenadora compartilha conosco a visão acerca do quanto melhor a nossa Instituição pode ser no futuro.

- Nunca
- As vezes
- Frequentemente
- Sempre

Q07. A Coordenadora nos mostra como seus interesses podem ser realizados através de uma visão comum.

- Nunca
- As vezes
- Frequentemente
- Sempre

Prática 3 - Marcar apenas uma resposta

Q08. A Coordenadora procura diferentes maneiras para desenvolver e desafiar as minhas competências e habilidades.

- Nunca
- As vezes
- Frequentemente
- Sempre

Q09. A Coordenadora desafia as pessoas a tentarem abordagens inovadoras em seus trabalhos.

- Nunca
- As vezes
- Frequentemente
- Sempre

Q10. A Coordenadora se mantém atualizada em eventos e atividades que possam afetar a Instituição.

- Nunca
- As vezes
- Frequentemente
- Sempre

Prática 4 *Marcar apenas uma resposta*

Q11. A Coordenadora incentiva relações de cooperação em vez de competição entre as pessoas da Instituição

- Nunca
- As vezes
- Frequentemente
- Sempre

Q12. A Coordenadora ouve afetivamente os diversos pontos de vista.

- Nunca
- As vezes
- Frequentemente
- Sempre

Q13. A Coordenadora trata as pessoas com dignidade e respeito.

- Nunca

As vezes
Frequentemente
Sempre

Q14. Quando discute com o grupo sobre a escolha de uma ideia, a Coordenadora pensa cuidadosamente sobre o que dizem, antes de se decidir qual é a melhor. *

Nunca
As vezes
Frequentemente
Sempre

Prática 5 Marcar apenas uma resposta

Q15. A Coordenadora elogia as pessoas pelo trabalho bem-feito *

Nunca
As vezes
Frequentemente
Sempre

Q16. A Coordenadora encoraja as pessoas enquanto trabalham em atividades e programas da Instituição. *

Nunca
As vezes
Frequentemente
Sempre

Q17. A Coordenadora apoia as pessoas na Instituição e exprime apreciação pelas nossas contribuições. *

Nunca
As vezes
Frequentemente

Sempre

18. A Coordenadora consegue dizer, olhando para uma pessoa, se ela está feliz. *

Nunca

As vezes

Frequentemente

Sempre

Q19. A Coordenadora fica aborrecida quando vê alguém gritar com outra pessoa. *

Nunca

As vezes

Frequentemente

Sempre

Q20. A Coordenadora reconhece publicamente as pessoas que demonstram compromisso com os valores da Instituição,

Nunca

As vezes

Frequentemente

Sempre

