

## **Desenvolvimento de líderes na gestão da Educação Profissional e Tecnológica: teorias LIFO e Pipeline da Liderança**

**Paula Daniela da Silva Monciatti<sup>1</sup>**  
0000-0003-0317-1107

**José Carlos de Medeiros<sup>2</sup>**  
0009-0004-7721-6317

**Roberto Kanaane<sup>3</sup>**  
0000-0002-4702-7740

### **Resumo**

Neste artigo, explorou-se a interseção entre a trajetória de vida de um dos autores envolvidos na gestão de uma instituição de Educação Profissional Tecnológica (EPT), a gestão educacional e a formação de líderes. Nesse sentido, o artigo parte da seguinte questão de pesquisa: como as teorias sobre liderança contribuem para a formação de líderes na gestão da EPT? Como objetivo geral, estabeleceu-se: apresentar as teorias LIFO e Pipeline da Liderança como contribuições à formação de líderes na gestão da EPT. E quanto aos objetivos específicos: a) descrever os conceitos de gestão democrático-participativa da EPT; b) definir liderança como competência gerencial; e c) verificar as teorias de liderança, LIFO e Pipeline da Liderança, e as contribuições para o desenvolvimento de líderes na gestão da EPT. O artigo identificou a relevância das teorias LIFO e Pipeline da Liderança para o desenvolvimento de líderes na gestão da EPT. Essas teorias podem ser aplicadas e adaptadas de acordo com as necessidades específicas das instituições de EPT. Para futuras pesquisas, planeja-se realizar estudos qualitativos e quantitativos envolvendo diretores de unidades e serviços acadêmicos e administrativos vinculados à autarquia do Governo do Estado de São Paulo, a fim de aprofundar o entendimento sobre como essas teorias podem ser aplicadas na prática. O artigo enfatizou a importância da liderança na gestão da EPT e a necessidade de formação contínua de líderes para enfrentar os desafios em um ambiente de constantes mudanças.

**Palavras-chave:** Liderança. Gestão da Educação. Educação Profissional e Tecnológica

### **Abstract**

In this article, we explored the intersection between the life trajectory of one of the authors involved in the management of a Technological Professional Education (EPT) institution, educational management and the training of leaders. In this sense, the article starts from the following research question: how do theories about leadership contribute to the formation of leaders in EPT management? As a general objective, it was established: to present the LIFO and Leadership Pipeline theories as contributions to the training of leaders in EPT management. And regarding the specific objectives: a) describe the concepts of democratic-participatory management of EPT; b) define leadership as a managerial competence; and c) verify the leadership theories, LIFO and Leadership Pipeline, and the contributions to the development of leaders in EPT management. The article identified the relevance of LIFO and Leadership Pipeline theories for the development of leaders in EPT management. These theories can be applied and adapted according to the specific needs of EFA institutions. For future research, it is planned to carry out qualitative and quantitative studies involving directors of academic and administrative units and services linked to the São Paulo

<sup>1</sup> Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – paula.monciatti@cpspos.sp.gov.br

<sup>2</sup> Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – jose.medeiros@cpspos.sp.gov.br

<sup>3</sup> Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – roberto.kanaane@cpspos.sp.gov.br

State Government agency, in order to deepen the understanding of how these theories can be applied in practice. The article emphasized the importance of leadership in EFA management and the need for continuous training of leaders to face challenges in an environment of constant change.

**Keywords:** Leadership. Education Management. Professional and Technological Education

## 1 Introdução

Neste artigo, explora-se a interseção entre a trajetória de vida de um dos autores, que atua na gestão de uma instituição de Educação Profissional Tecnológica (EPT), a gestão educacional e a formação de líderes. Em um mundo onde a educação é pilar fundamental, a liderança desempenha papel elementar na busca pela excelência acadêmica e na adaptação às constantes mudanças do ambiente educacional.

Um dos autores deste artigo está à frente da gestão acadêmica há dez anos, atua em uma unidade na região metropolitana de São Paulo, vinculada a uma autarquia do Governo do Estado de São Paulo. Em sua trajetória, enquanto gestor, sempre observou a liderança como ponto fundamental para o sucesso do desempenho de sua equipe.

Considera-se essa unidade de ensino superior como uma “organização escolar”, expressão essa que está frequentemente associada à “administração escolar”, um termo que tradicionalmente engloba os princípios e procedimentos relacionados ao planejamento do trabalho escolar, otimização dos recursos (materiais, financeiros, intelectuais), bem como a coordenação e controle das atividades das pessoas envolvidas (LIBÂNEO, 2015).

A organização escolar, a qual uma das autoras pertence, é formada por uma equipe de gestão com diretor da unidade (IPT), diretor administrativo, diretor acadêmico e coordenadores de curso. Cada integrante tem papel de extrema importância na gestão democrática participativa: “a participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisão e no funcionamento da organização escolar” (LIBÂNEO, 2015).

Com base na premissa de que a participação é essencial para a gestão democrática, o foco deste artigo se volta para as teorias de liderança, especificamente as teorias LIFO e Pipeline da Liderança, que poderão contribuir para capacitação de líderes no contexto da EPT.

A liderança na educação superior é um tema de extrema importância, pois tem um impacto significativo na qualidade e no sucesso das instituições de ensino superior (IES). Portanto, entende-se que a liderança eficaz é fundamental para garantir o desenvolvimento acadêmico, aprimorar a experiência dos estudantes, engajar os membros da comunidade acadêmica e enfrentar os desafios em um ambiente em constante evolução.

Pensando na organização escolar e nas estratégias de gestão, tem-se a seguinte questão de pesquisa: como as teorias sobre liderança contribuem para a formação de líderes na gestão da educação profissional e tecnológica? Para tanto, estabeleceu-se o objetivo geral: apresentar as teorias LIFO e Pipeline da Liderança como contribuições à formação de líderes na gestão da EPT. E quanto aos objetivos específicos: a) descrever os conceitos de gestão democrático-participativa da educação profissional tecnológica; b) definir liderança como

competência gerencial; e c) verificar as teorias de liderança, LIFO e Pipeline da Liderança, e as contribuições para o desenvolvimento de líderes na gestão da EPT.

Este artigo encontra-se estruturado da seguinte forma, além desta introdução: dedica-se um tópico para apresentar o referencial teórico, tratando de conceitos e histórico da EPT, liderança, competências gerenciais, motivação e gestão democrático-participativa; seguido do método; dos resultados e discussões; e, por fim, das considerações finais.

## **2 Referencial Teórico**

Nesta seção, descreve-se o que é a EPT, conceitua-se liderança, qualidade que transcende cargo ou *status*, podendo ser cultivada por todos e sendo fundamental para o sucesso das organizações, além de competências gerenciais e a tomada de decisão, importante para a gestão democrática-participativa. A motivação será discutida como papel crucial na gestão e liderança eficazes, na qual os líderes desempenham função relevante ao apoiar e reconhecer as contribuições individuais dos membros da equipe, promovendo um ambiente em que as pessoas se sintam valorizadas e motivadas a alcançar o seu objetivo.

### **2.1 Educação Profissional e Tecnológica**

No Brasil, ensino superior é dividido em três níveis de ensino: bacharelado, licenciatura e tecnológico.

Todos esses diplomas são válidos tanto no mercado de trabalho do setor privado quanto no público e podem ser usados para estudos de pós-graduação.

Os níveis diferem em duração:

- Bacharelado: duração de 3 a 6 anos.
- Licenciatura: duração de 3 a 5 anos.
- Tecnológico: duração é de 2 a 3 anos.

O curso de bacharelado destinasse à formação de especialistas generalistas. Durante o curso, os alunos estudam disciplinas teóricas e práticas que proporcionam uma visão ampla da área.

Já a licenciatura destina-se a preparar professores habilitados para ministrar ensino fundamental, médio e técnico.

Os cursos tecnológicos têm o objetivo de formar especialistas qualificados para atuar em uma determinada área especializada. Durante o curso, os alunos aprendem principalmente matérias práticas para atender às demandas do mercado.

Neste artigo o foco são os cursos superiores de tecnologia (CST). De acordo com Fuentes (2017), com Decreto nº 547, de 18 de abril de 1969, instituiu a organização e implantação de cursos de curta duração nas escolas técnicas federais, destinados à formação profissional básica de nível superior, adaptado às necessidades e características da região e do mercado de trabalho. É importante notar que este documento promove mudanças claras nas políticas públicas da CST, particularmente no sentido da formação de natureza profissional. Por outras palavras, a década de 1960 foi um período em que o desenvolvimento da classe média industrial expandiu a sua influência nas políticas de educação pública.

Somente nos meses finais do mandato de Itamar Franco é que a educação profissional tecnológica recebeu atenção, com a promulgação da Lei nº 8.948, em 8 de dezembro de 1994. Segundo o discurso oficial, o Sistema Nacional de Educação Tecnológica visa melhor representar o ensino técnico nos seus diferentes níveis, entre as suas diferentes instituições e entre estas instituições e outras instituições incluídas na Política Nacional de Educação. Suas perspectivas são o aprimoramento do ensino, da extensão e da pesquisa tecnológica e sua integração nas diversas áreas da sociedade e do setor produtivo (FUENTES, 2017).

De acordo com o Ministério da Educação (2021) por meio do Conselho Nacional de Educação (CNE) e seu conselho pleno, em 5 de janeiro de 2021, foi publicada a resolução nº 1 que define as Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para EPT, em seu artigo 2º define:

A Educação Profissional e Tecnológica é modalidade educacional que perpassa todos os níveis da educação nacional, integrada às demais modalidades de educação e às dimensões do trabalho, da ciência, da cultura e da tecnologia, organizada por eixos tecnológicos, em consonância com a estrutura sócio-ocupacional do trabalho e as exigências da formação profissional nos diferentes níveis de desenvolvimento, observadas as leis e normas vigentes.

E dentre os princípios da EPT, no artigo 3º, inciso IX:

utilização de estratégias educacionais que permitam a contextualização, a flexibilização e a interdisciplinaridade, favoráveis à compreensão de significados, garantindo a indissociabilidade entre a teoria e a prática profissional em todo o processo de ensino e aprendizagem;

Considerando a utilização de estratégias educacionais, far-se-á necessário a formação adequada de gestores educacionais, considerando especialmente a liderança e a gestão democrática.

## **2.2 Liderança – Conceitos**

A ideia de liderança engloba a consideração de elementos substanciais, que incluem o poder e a autoridade, a persuasão, a influência e as estratégias, entre diversos outros fatores relevantes. Esses componentes essenciais estão no centro das investigações sociológicas e têm exercido um impacto significativo sobre os métodos de gerenciamento e administração. Como resultado, eles têm dado origem a uma variedade de comportamentos distintos relacionados ao desempenho, resultados alcançados, integração social dentro das organizações e o comportamento geral dentro do contexto organizacional (KANAANE, 2017).

Se considerarmos a liderança como uma dinâmica interpessoal, a noção de poder se encontra inerente ao processo de influência social que caracteriza essa interação. O poder implica na habilidade de um indivíduo induzir o outro colega ou um grupo a agir de acordo com suas intenções. A pessoa detentora do poder é capaz de alterar o comportamento dos outros, guiando-os conforme sua vontade. Por sua vez, a autoridade representa o poder que recebe legitimação social. É quando alguém é formalmente ou legalmente designado para influenciar os outros,

detendo o reconhecido direito de demandar certos padrões de comportamento conforme suas proposições (MOSCOVICI, 2021).

Nem todo indivíduo em posição de chefia é automaticamente um líder. Existem pessoas que, mesmo ocupando posições hierárquicas, não desempenham um papel de liderança. Seu alcance, muitas vezes, se limita a obter obediência através de coerção ou com base no interesse pessoal daqueles que supervisionam. Por outro lado, também conhecemos pessoas que exercem influência sobre os outros, independentemente de ocuparem cargos de chefia. Essa influência é fundamental para alcançar o propósito e a missão da empresa, para concretizar a visão corporativa e para cumprir os objetivos organizacionais. De um gestor ou líder, espera-se a habilidade de abordar de maneira competente a análise e a solução de problemas (VERGARA, 2012).

De maneira abrangente, espera-se que um líder tenha a habilidade de motivar indivíduos a alcançarem objetivos e metas, buscando uma visão que possa impulsionar conquistas mais significativas e assegurar a continuidade saudável da organização. Dessa forma, é aconselhável que um líder de equipe adote comportamentos que facilitem e incentivem o desempenho das pessoas (TONET, 2009).

**Quadro 1 – O líder como facilitador do desempenho da equipe**

<b>Papel</b>	<b>Facilitar o desempenho da equipe</b>
Principais ações inerentes ao papel	Ajudar a equipe a refletir sobre suas atividades e decisões Apoiar as decisões da equipe Estimular o desempenho individual e coletivo Atribuir os créditos pelas realizações e conquistas Destacar e valorizar as individualidades Celebrar os resultados positivos da equipe Destacar aprendizagens possíveis, inclusive nos erros Propor paradas e reflexões quando necessário
Ferramentas de gestão utilizadas	Planejamento sistemático Avaliação e feedback Coaching Empowerment Reuniões relâmpago Brainstorming Causa e efeito na gestão de conflitos
Principais comportamentos adotados	Confia na equipe Ouve mais do que fala Julga com base em evidências Trabalha junto com a equipe Está sempre de bom humor Estimula o desenvolvimento individual e coletivo

Fonte: Tonet (2009).

Em resumo, a liderança é um conceito multifacetado que abrange elementos como poder, autoridade, influência e estratégias, todos cruciais para entender as dinâmicas organizacionais e interpessoais. Um líder eficaz não apenas direciona, mas também facilita o desempenho da equipe, promovendo um ambiente de colaboração, aprendizado e reconhecimento.

### **2.3 Competências gerenciais**

As competências gerenciais continuam a desempenhar um papel primordial, pois as atitudes adotadas pelos gestores acadêmicos exercem influência sobre o desempenho organizacional e o capital intelectual, que compreende as pessoas que fazem parte da instituição. Além disso, a forma como esses gestores administram também impacta diretamente na satisfação dos principais clientes, que, neste contexto, são os alunos, contribuindo para resultados mais favoráveis à instituição e para a manutenção de uma vantagem competitiva. A análise das competências gerenciais assume relevância para que os gestores das IES possam enfrentar adequadamente os novos desafios do setor e tomar decisões bem fundamentadas diante da concorrência. Isso é essencial porque exige a formulação de estratégias sólidas para assegurar que a instituição permaneça competitiva (CAVALCANTE JUNIOR; AMORIM, 2022).

O docente no ensino superior, que busca aprimorar a aprendizagem dos alunos, alcançar resultados de pesquisa e extensão significativos e assegurar eficiência e eficácia na gestão organizacional, deverá demonstrar um conjunto diversificado de competências profissionais, incluindo as competências gerenciais. No contexto dos professores que ocupam posições de reitor e pró-reitores em universidades federais, a posse de competências gerenciais tem sido diretamente vinculada à capacidade desses professores-gestores de resolver problemas, aproveitar oportunidades e atender às demandas sociais externas de maneira eficaz (BARBOSA; MENDONÇA; CASSUNDÉ, 2015).

As competências gerenciais desempenham lugar de destaque não apenas nas IES, mas também na formação e no desempenho dos docentes que ocupam cargos de liderança nesse contexto. A influência direta dessas competências sobre o desempenho organizacional, o capital intelectual e, principalmente, a satisfação dos alunos, ressalta a importância de desenvolver habilidades de gestão eficazes. Em um ambiente acadêmico em constante evolução e sujeito a desafios dinâmicos, a análise criteriosa das competências gerenciais torna-se uma ferramenta essencial para a tomada de decisão embasada e para o desenvolvimento de estratégias sólidas que garantam a competitividade e a excelência das instituições de ensino. Portanto, tanto gestores acadêmicos quanto docentes em posições de liderança devem continuar aprimorando suas competências gerenciais para enfrentar os desafios do setor de forma eficaz e atender às demandas da sociedade com eficiência e eficácia.

## **2.4 Gestão democrático-participativa na educação profissional e tecnológica**

Na perspectiva democrático-participativa, o processo de tomada de decisão é conduzido de forma coletiva e participativa. Nessa conjuntura, a liderança pode ser orientada tanto para o indivíduo quanto para o grupo, permitindo tanto uma liderança individualizada quanto uma compartilhada e participativa. A participação emerge como o meio central para garantir a administração democrática na escola, viabilizando a inclusão de profissionais e membros da comunidade no processo de decisão e no funcionamento da instituição educacional (LIBÂNEO, 2015).

Sander (2007) faz uma construção heurística de quatro modelos de gestão da educação, conforme apresentado no Quadro 2.

**Quadro 2 - Quatro modelos de administração da educação**

<b>Administração para a Eficiência Econômica</b>	<b>Administração para a Eficácia Pedagógica</b>	<b>Administração para a Efetividade Política</b>	<b>Administração para a Relevância Cultural</b>
<p><b>Base:</b> Escola Clássica da Administração  <b>Foco:</b> Princípios de organização e gestão  <b>Lógica:</b> Econômica, Racionalidade Instrumental  <b>Ênfase:</b> Produtividade Operacional</p>	<p><b>Base:</b> Escola Comportamental da Educação  <b>Foco:</b> Enfoque Psicossociológico  <b>Ênfase:</b> Objetivos Educacionais  <b>Preocupação:</b> Consecução de Metas Educativas</p>	<p><b>Base:</b> Atender Demandas da Comunidade  <b>Foco:</b> Responsabilidade Social  <b>Preocupação:</b> Satisfação de Demandas Políticas e Exigências Sociais</p>	<p><b>Base:</b> Significados Culturais e Valores Éticos  <b>Foco:</b> Desenvolvimento Humano Sustentável  <b>Preocupação:</b> Qualidade de Vida  <b>Mediação:</b> Relevância como Critério  <b>Ênfase:</b> Participação Cidadã  <b>Objetivo:</b> Promoção de Qualidade de Vida</p>

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Sander (2007).

No ambiente empresarial, a participação nas decisões, frequentemente, é empregada como uma estratégia para impulsionar a produtividade. Nas escolas, esse enfoque não deve ser negligenciado, uma vez que elas também buscam alcançar resultados satisfatórios.

A liderança não é exclusiva dos diretores e coordenadores, nem se limita ao cargo ou *status* da pessoa. É uma habilidade que pode ser cultivada por todos, a partir de práticas participativas e esforços de desenvolvimento pessoal e profissional. Em um ambiente escolar, diferentes formas de liderança coexistem. Contudo, mesmo em um contexto de gestão democrática, baseada na cooperação e participação, a eficácia e o funcionamento da escola frequentemente dependem das capacidades de liderança daqueles que exercem a direção (LIBÂNEO, 2015).

O papel da direção envolve: a) supervisionar e coordenar o progresso das atividades, o ambiente de trabalho e a utilização eficaz dos recursos, alinhados com os objetivos da escola; b) facilitar um processo de tomada de decisões participativo, garantindo a transformação dessas decisões em ações concretas; c) coordenar e integrar a execução das atividades em diversos setores da escola, conforme decisões tomadas em conjunto; e d) fomentar interações interpessoais dentro da escola e entre a escola e a comunidade (LIBÂNEO, 2015).

A capacidade de envolver todos os membros da comunidade escolar no processo de tomada de decisão e no funcionamento da escola não só fortalece a gestão democrática, como também promove uma cultura de colaboração e compromisso com os objetivos educacionais.

## 2.5 Motivação

Motivação é um impulso, uma energia que nos direciona para determinado objetivo. Ela é intrínseca, não é algo que alguém possa instigar em outra pessoa. Somos nós mesmos que nos motivamos ou não (VERGARA, 2012).

Qualquer estudo aprofundado revela claramente a notória confusão que frequentemente surge entre o verdadeiro e autêntico sentido do comportamento motivacional, que é intrínseco por natureza, e o tipo de condicionamento puro, em que as pessoas meramente se movem dentro das estruturas organizacionais. Essa movimentação é provocada por influências externas, representadas por recompensas ou punições provenientes do ambiente que circunda as pessoas. Na verdade, parece mais simples influenciar as pessoas no ambiente de trabalho por meio de direcionamento e manipulação do que através da colaboração genuinamente motivada das pessoas (BERGAMINI, 2018).

Bergamini (2018) ainda afirma que cada indivíduo tem a capacidade de trabalhar de maneira consciente e ponderada na busca pela sua satisfação motivacional. A sensibilidade e habilidade dos líderes desempenham um papel crucial ao apoiar esse empenho. As pessoas não estão dispostas a ser manipuladas, logo, é essencial que seus líderes sejam esclarecidos, equilibrados e confiantes psicologicamente, dada a natureza consciente da motivação. Alguém que se dedica a uma atividade específica espera ser recompensado por sua contribuição pessoal, esforço dedicado e competência demonstrada, e, a partir dessa base, receber o reconhecimento que considera merecido em termos de estima por suas habilidades. Isso implica em reconhecimento, independência e a oportunidade de alcançar um nível de vida melhor. O desejo de trabalhar é intrinsecamente humano e esperado como uma inclinação natural. Cada indivíduo procura, por meio de seu trabalho, uma chance de atualizar seu potencial de competência, que serve como um indicador de autoestima.

Embora o ambiente de trabalho possa oferecer recompensas e punições externas que influenciam as ações das pessoas, a verdadeira motivação é uma força interior que só pode ser alimentada por um líder equilibrado e psicologicamente confiante. As tentativas de manipulação podem ter efeitos limitados e temporários, mas a colaboração genuinamente motivada das pessoas é o verdadeiro catalisador para o sucesso organizacional. A verdadeira motivação é um fenômeno profundamente humano que deve ser compreendido e nutrido por líderes comprometidos com o bem-estar e o crescimento de suas equipes.

#### **4 Método**

Adotou-se o método exploratório que, de acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2013), “o objetivo é examinar um tema ou problema de pesquisa pouco estudado, sobre o qual temos muitas dúvidas ou que não foi abordado antes”, considerando que o foco da liderança está nos gestores da EPT, com estudo descritivo buscando coletar informações de maneira independente sobre conceitos.

Ademais, nesta investigação, lançou-se mão da pesquisa bibliográfica, que é “elaborada com base em material já publicado” (GIL, 2019), o que implica na referência de artigos, revistas, livros, dissertações e outros materiais específicos à temática proposta.

A abordagem adotada neste estudo caracteriza-se como sendo qualitativa, na medida em que buscou-se apreender os textos e estudos desenvolvidos estabelecendo paralelo com enfoque analítico. A análise se dará através da comparação dos materiais teóricos vinculado ao problema e aos objetivos deste artigo.

## 5 Resultados e Discussão

Na literatura, observa-se que uma liderança eficaz, tanto em suas responsabilidades administrativas quanto pedagógicas, deve se esforçar para cultivar um relacionamento próximo e harmonioso com a equipe de trabalho. Isso implica na capacidade de motivar, tanto os supervisores quanto os professores, a alcançarem os objetivos educacionais estipulados pela escola. Além disso, o diretor também deve buscar envolver os alunos, despertando seu interesse pela própria aprendizagem.

As instituições de ensino operam em um cenário altamente competitivo e são obrigadas a cumprir as regulamentações estabelecidas pelas entidades fiscalizadoras. Elas enfrentam demandas semelhantes às de outras organizações e têm a responsabilidade de identificar e cultivar habilidades de gestão que proporcionem um valor adicional à instituição, aumentando, assim, sua competitividade. Enquanto as organizações empresariais buscam o lucro, as IES se dedicam à produção de ensino, pesquisa e extensão (BRITO; PAIVA; LEONE, 2012).

Barbosa, Paiva e Mendonça (2018, p. 102) destacam que o “papel social do professor-gestor é, em certa medida, composto das competências gerenciais esperadas desses sujeitos, as quais, em algum aspecto, são diferentes das competências profissionais exigidas no papel de docente ou de pesquisador”.

Para o desenvolvimento de líderes na gestão da EPT, propõem-se duas teorias: LIFO e Pipeline da Liderança.

### 5.1 LIFO

Kanaane (2017) conceitua os quatro estilos do programa LIFO (*Life Orientation*), concebido por Stuart Atkins e Allan Katcher (1985), como aquilo que “tem por finalidade determinar a maneira pela qual os estilos básicos de comportamento se apresentam em cada indivíduo”. A teoria LIFO identifica quatro estilos de liderança, conforme o Quadro 3.

**Quadro 3 – Estilos de liderança LIFO**

<b>Estilo</b>	<b>Conceito</b>
Mantém e conserva	adota uma abordagem prudente em relação à vida e utiliza métodos de pensamento racionais e orientados para objetivos. Valoriza a adesão a padrões de procedimentos metodicamente estruturados
Dá e apoia	tende a expressar um comportamento afetuoso e paternal, e busca ganhar o respeito daqueles a quem dá importância. Encontra dificuldades em recusar pedidos ("não") e ocasionalmente abre mão de seus próprios direitos.
Toma e controla	sentindo a necessidade de ser percebido como competente, forte e independente, esse estilo é atraído por desafios e inclina-se à competitividade
Adapta e negocia	buscando a aprovação dos outros, esse estilo atribui grande importância à apreciação e valoriza a flexibilidade e a capacidade de negociação

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Kanaane (2017).

Cada indivíduo apresenta um comportamento singular, uma combinação especial desses estilos. Não há um estilo considerado ideal, correto ou superior aos demais. O estilo varia conforme o grupo, situação, necessidade, cultura ou o tipo de atividade a ser realizada.

O Levantamento de Estilos Motivacionais (LEMO), desenvolvido por Bergamini (1997), foi concebido como adaptação do questionário LIFO, indo além do diagnóstico comportamental, pois propõe estratégias de desenvolvimento, com o objetivo de traçar um perfil motivacional específico para o contexto brasileiro (ALBERTI et al., 2020).

**Quadro 4 – Orientação Motivacional**

<b>Orientação</b>	<b>Conceito</b>	<b>Correlação LEMO - LIFO</b>
Participação	Prioriza o desenvolvimento dos outros e contribui para o crescimento coletivo. São idealistas, comprometendo-se com causas significativas e assumindo a responsabilidade de concretizá-las.	Dá e apoia
Ação	Agem rapidamente, demonstrando urgência em alcançar resultados. Preferem lidar com situações desafiadoras e não rotineiras, onde podem demonstrar sua competência pessoal de forma evidente.	Toma e Controla
Manutenção	Concentram-se na segurança, construindo sua vida de maneira cuidadosa. São mais deliberados em suas ações, garantindo a qualidade do que fazem. Sentem satisfação ao examinar minuciosamente novos projetos.	Mantém e conserva
Conciliação	Baseiam seu valor pessoal na aceitação social. Priorizam a harmonia nas interações com os outros. São flexíveis e estão abertas a revisar suas próprias perspectivas de maneira diplomática. Abordam as situações com otimismo e humor. Sua motivação principal é a oportunidade de persuadir os outros, inclusive vendendo sua própria imagem.	Adapta e negocia

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Bergamini (2018).

No estilo “Dá e Apoia”, a preferência é por convocar a participação dos envolvidos. Já no segundo, “Toma e Controla”, a escolha é desafiar a competência individual de cada membro. O estilo “Mantém e Conserva” segue um caminho de objetividade e análise para descobrir a solução mais adequada. Por fim, em “Adapta e Negocia”, a busca é por conciliar interesses, a fim de alcançar um entendimento positivo entre as pessoas (BERGAMINI, 2018).

## 5.2 Pipeline da liderança

O Pipeline da Liderança assegura a progressão dos líderes em todas as esferas, o que pode ser conquistado de modo efetivo à medida que os indivíduos adquirem novas competências em cada etapa. Isso facilita a realização de metas, requer uma gestão eficaz do tempo e a assimilação de novos valores alinhados com as perspectivas emergentes ao longo do tempo. A teoria do Pipeline da Liderança enfatiza a progressão das seis passagens, conforme quadro 5:

### Quadro 5 – As seis passagens de liderança

1	De gerenciar a si mesmo e gerenciar outros	Quando um colaborador individual se sobressai e é valorizado pela empresa não apenas por suas habilidades pessoais, mas também por sua capacidade de auxiliar os colegas, ele frequentemente é designado para assumir responsabilidades que vão além das que já possui atualmente.
2	De gerenciar outros a gerenciar gestores	O colaborador deve deixar de lado as tarefas individuais e se concentrar exclusivamente na delegação, ou seja, concentrar-se apenas na gestão. No entanto, ele pode cometer um equívoco ao valorizar alguém que possui apenas habilidades técnicas, em vez de aproveitar as habilidades de liderança identificadas em outra pessoa.
3	De gerenciar gestores a gestor funcional	O gestor funcional precisa desenvolver habilidades de comunicação, uma vez que ele terá interações com outras duas áreas de gestão e precisará alinhar suas próprias necessidades com as de outros gerentes funcionais que fazem parte de sua rotina. Como líderes, eles também devem adotar uma perspectiva de longo prazo, buscando inovação em produtos/serviços e estratégias competitivas.
4	De gestor funcional a gestor de negócios	O papel fundamental do gestor de negócios é a responsabilidade financeira de uma organização. É necessário um notável aprimoramento na gestão do tempo, das habilidades e dos valores. Dado que o gestor de negócios se concentra em estratégias e necessidades tanto de curto quanto de longo prazo, ele deve se envolver em exploração e reflexão, em vez de simplesmente agir o tempo todo.
5	De gestor de negócios a gestor de grupo	O gestor se alegra com o sucesso de seus colegas. Além disso, deve adotar quatro práticas essenciais, sendo que a primeira consiste em desenvolver estratégias eficazes para otimizar o uso do capital. A segunda prática envolve orientar outros gestores de negócios. A terceira se baseia na autoavaliação em busca de construir um portfólio sólido. Por último, é fundamental verificar se os gestores estão bem preparados e competentes para alcançar o sucesso.
6	De gestor de grupo a gestor corporativo	O gestor tem a responsabilidade de acompanhar o desempenho do planejamento de longo prazo e adotar uma visão holística da organização, desempenhando a função de administrador. Eles interagem com um grande número de clientes externos e devem estar prontos para tomar decisões impactantes. Para liderar efetivamente, é essencial formar uma equipe composta por indivíduos ambiciosos e de alto desempenho, sendo essa a única função de liderança exercida para inspirar os colaboradores.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Charan, Drotter e Noel (2018).

No contexto das instituições de ensino, que operam em um ambiente altamente competitivo e estão sujeitas a regulamentações rigorosas, a gestão eficaz é essencial para aumentar a competitividade e proporcionar valor adicional. Enquanto as organizações empresariais visam ao lucro, as instituições de ensino têm o compromisso de fornecer ensino, pesquisa e extensão de alta qualidade.

Dessa forma, entende-se que a liderança na gestão da EPT pode ser aprimorada por meio de duas teorias: LIFO e Pipeline da Liderança.

A teoria LIFO identifica quatro estilos de liderança, cada um com suas características distintas. Eles podem ser aplicados de acordo com a situação e o contexto. Cada indivíduo pode exibir uma combinação única desses estilos, e não existe um considerado ideal. A escolha do estilo de liderança depende do grupo, da situação e das metas a serem alcançadas.

A teoria do Pipeline da Liderança enfatiza a progressão dos líderes por diferentes etapas de desenvolvimento. Cada uma delas requer o desenvolvimento de habilidades específicas e a adaptação a novos valores e perspectivas. Isso ajuda a alcançar metas, gerenciar eficazmente o tempo e garantir uma liderança adequada em cada fase.

No contexto da gestão da EPT, o ciclo pode ser concluído na passagem 4, de gestor funcional a gestor de negócios, uma vez que a ênfase está na eficiência da gestão, no desenvolvimento de estratégias e no cumprimento das responsabilidades financeiras da instituição. No entanto, essas teorias podem ser adaptadas e aplicadas de acordo com as necessidades e as características específicas das instituições de ensino e de suas equipes.

## 6 Considerações finais

Este artigo abordou a interseção entre a trajetória de vida de um dos autores atuantes na gestão de uma instituição de EPT, a gestão educacional e a formação de líderes. O contexto da educação é fundamental em um ambiente onde se busca a excelência acadêmica e a adaptação às constantes mudanças do ambiente educacional.

Destacou-se que a liderança desempenha um papel crucial na qualidade e no sucesso das IES. A gestão democrático-participativa foi enfatizada como uma abordagem eficaz, permitindo a participação de profissionais e usuários no processo de tomada de decisão e no funcionamento da organização escolar. Além disso, as competências gerenciais foram identificadas como essenciais para a liderança na educação.

O artigo apresentou duas teorias de liderança, LIFO e Pipeline da Liderança, que podem contribuir para a formação de líderes na gestão da EPT. O primeiro identificou quatro estilos de liderança, enquanto o segundo destacou a progressão dos líderes por diferentes etapas de desenvolvimento.

Retomando à questão de pesquisa: como as teorias sobre liderança contribuem para a formação de líderes na gestão da educação profissional e tecnológica? No contexto da gestão da EPT, essas teorias podem ser aplicadas e adaptadas de acordo com as necessidades específicas das instituições de ensino e de suas equipes. Em suma, defende-se que a liderança eficaz desempenha um papel basilar na busca pela excelência educacional, e a formação de líderes é essencial para enfrentar os desafios em constante evolução no campo da educação.

Para estudos futuros, buscar-se-á aplicar, de forma quali-quantitativa, pesquisa com diretores de unidade e diretores de serviços acadêmicos e administrativos de unidades da autarquia vinculada ao Governo do Estado de São Paulo para entender melhor como tais teorias de liderança podem ser empreendidas de forma prática nesses ambientes educacionais.

## Referências

ALBERTII, R. et al. Características motivacionais no trabalho bancário: um estudo a partir da aplicação do sistema LEMO. **Ciência e Natura**, v. 42, p. e52-e52, 2020. Disponível em:

<https://pdfs.semanticscholar.org/c96f/142e4d0c00192b13008087cd8404fb4bdcb2.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2023.

BARBOSA, M. A. C.; MENDONÇA, J. R. C.; CASSUNDÉ, F. S. A. A Interação entre o Papel de Professor-Gestor e Competências Gerenciais: percepções dos professores de uma Universidade Federal, **Anais do Colóquio Internacional de Gestão Universitária**, Mar del Plata, p. 1-15, dez. 2015. Disponível em: [https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/136199/102\\_00142%20t.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/136199/102_00142%20t.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em 31 Jul. 2023.

BARBOSA, Milka Alves Correia; PAIVA, Kely César Martins de; MENDONÇA, José Ricardo Costa de. Papel social e competências gerenciais do professor do ensino superior: aproximações entre os construtos e perspectivas de pesquisa. **Organizações & Sociedade**, v. 25, p. 100-121, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/Tdfbq967XvVTxHxB6ssHXfQ/>. Acesso em 28 Jul. 2023.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**: nem todos fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

BRITO, L. M. P. et al. Perfil de competências gerenciais no Ensino Superior Tecnológico. **Revista Ciências Administrativas**, v. 18, n. 1, p. 189-216, 2012. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4756/475647550007.pdf>. Acesso em: 22 jul. 2023.

CAVALCANTE JÚNIOR, F. C.; AMORIM, T. N. G. F. Competências do professor-gestor e sua influência no desempenho organizacional. **Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas**, p. 109-129, 2022. Disponível em <https://periodicos2.uesb.br/index.php/ccsa/article/view/11168>. Acesso em: 3 ago. 2023.

CHARAN, R.; DROTTER, S.; NOEL, J. **Pipeline de Liderança**. Tradução: Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

FUENTES, R.C. **Dimensões do trabalho pedagógico nos cursos superiores de tecnologia da UFSM**: uma análise dialética (tese). Universidade de Santa Maria, programa de pós-graduação em educação. 2017

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2019.

KANAANE, R. **Comportamento Humano nas Organizações**: o desafio dos líderes no relacionamento intergeracional. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola**: teoria e prática. 6. Ed. São Paulo: Heccus Editora, 2015.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Resolução 1, de 5 de janeiro de 2021. Disponível em [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=1](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=1)

67931-rcp001-21&category\_slug=janeiro-2021-pdf&Itemid=30192. Acesso em 13 out. 2023.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal**: treinamento em grupo. 24. ed. São Paulo: Editora José Olympio, 2021.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANDER, B. **Administração da Educação no Brasil**: genealogia do conhecimento. Brasília: Liber Livro, 2007.

TONET, H. **Desenvolvimento de Equipes**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2012.