

Formação de líderes em escola de tempo integral: o estudante como agente de transformação

1

Alexandro Lima Vianaⁱ 


Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, CE, Brasil

Camila Saraiva de Matosⁱⁱ 

Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, CE, Brasil

Francisco Marconcio Targino de Mouraⁱⁱⁱ 


Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, CE, Brasil

Manoela Lima Azevedo^{iv} 

Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, CE, Brasil

Ozélia Horácio Gonçalves Assunção^v 

Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, CE, Brasil

Tânia Gorayeb Sucupira^{vi} 

Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, CE, Brasil

Resumo

Este trabalho objetiva compreender como o estímulo à inteligência emocional e à vivência participativa embasou a estratégia exitosa que, no ano letivo de 2017, transformou a atitude de estudantes do 6º ano, em uma escola de tempo integral, em Fortaleza, Ceará. Diante de problemáticas relacionais diversas e situações críticas do cotidiano, após as intervenções, a turma reagiu de maneira autônoma e com protagonismo. A pesquisa qualitativa com abordagem bibliográfica analisa o marco legal de parâmetros de qualidade da educação, bem como novas tecnologias de ensino e aprendizagem. A pesquisa-ação fundamenta as práticas pedagógicas que promoveram a melhoria das atitudes individuais e das relações interpessoais, bem como a elevação dos índices de aprendizagem. A educação institucional ganha quando o currículo escolar reforça conteúdos afetivos, morais e éticos; ademais, as habilidades adquiridas são úteis para toda a vida dos indivíduos.

Palavras-chave: Escola de tempo integral. Liderança participativa. Educação. Protagonismo juvenil. Inteligência emocional.

Leadership training in a full-time school: the student as an agent of change

Abstract

This paper aims to comprehend how the encouragement to emotional intelligence and participatory experience supported the successful strategy that, during the 2017 school year, changed the attitude of 6th grade students in a full-time school in Fortaleza, Ceará. When confronted with several interpersonal problems and critical daily life situations, after the interventions, the class reacted with autonomy and protagonism. The qualitative research with bibliographical approach analyzes



the legal framework of quality parameters of education, as well as new teaching and learning technologies. The action research bases the pedagogical practices that promoted the improvement of individual attitudes and interpersonal relationships, as well as the increase in learning rates. The institutional education benefits when school curriculum reinforces affective, moral and ethical contents; furthermore, the competences acquired are valuable for the individuals' whole life. **Keywords:** Full-time school. Participatory leadership. Education. Youth protagonism. Emotional intelligence.

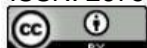
1 Introdução

Este artigo contempla os resultados do trabalho de conclusão do curso de *Master in Business Administration* (MBA) em Gestão Estratégica de Pessoas da Universidade Estácio de Sá (VIANA, 2017), com foco na discussão acerca de problemáticas relacionais do cotidiano escolar, bem como de possibilidades de superação, entre estudantes da Escola de Tempo Integral José Carvalho (ETI José Carvalho).

Busca-se compreender de que modo a convivência participativa e a postura responsável dos estudantes podem impactar de maneira significativa o ambiente escolar. Para tanto, foi traçado um itinerário investigativo, a fim de revisitar o arcabouço bibliográfico que aborda as competências técnicas e emocionais necessárias para a formação de líderes.

As nuances relacionais no espaço educacional são percebidas a partir dos efeitos benéficos de desenvolver a liderança e o protagonismo dos discentes, sua autonomia para tomar decisões e articular grupos e como isso favorece a superação de desafios e situações críticas do cotidiano escolar, melhorando as relações e contribuindo com o desenvolvimento de habilidades e competências que serão úteis na profissionalização.

Entre educadores, é consenso que a formação múltipla e holística deve considerar o desenvolvimento de aprendizagens interdimensionais para a vida em uma sociedade informacional e globalizada, com habilidades para aprender a aprender, aprender a fazer, aprender a ser e aprender a conviver, de modo congruente ao relatório final da conferência para a educação neste novo milênio, em Delors (2003).





A ETI José Carvalho compõe a rede municipal de educação de Fortaleza, Ceará. O projeto pedagógico da instituição atenta para pressupostos da educação na modernidade e estimula o protagonismo dos seus alunos. Nesse sentido, a gestão tem implementado ações que visam a fortalecer e a desenvolver nos jovens a competência e o exercício da liderança.

3

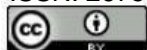
O processo é marcado pela tríade básica relacional: convivência democrática; competências técnicas e emocionais e corresponsabilidade. Como apoio a estas, cultivam-se outros valores, como ação autônoma e atitude proativa, fatores que interferem ativamente na representação estudantil durante o cotidiano escolar.

Por um lado, a gestão escolar executa o projeto político-pedagógico da instituição, desenvolvendo o currículo próprio para a escola de tempo integral, mas, por outro, cabe à equipe empreender esforços, de forma sistematizada, buscando ampliar e melhorar a experiência institucional da comunidade escolar, inclusive no que concerne à formação dos estudantes para a convivência em sociedade, elevando a autoestima e melhorando sua convivência social.

2 Metodologia

A pesquisa qualitativa (OLIVEIRA, 2010) concentra atenção no cerne das questões problemáticas dos processos da educação formal, em especial naquelas que surgem das interações de estudantes na rotina escolar em tempo integral, corroborando Lobato e Souza (2020) e Sousa Lima, Azevedo (2019) quando defendem, no fazer pedagógico, a importância da prática reflexiva seguida de intervenções que contribuam para o avanço da formação humana emancipatória, política e a aprendizagem significativa.

A revisão bibliográfica pontua dados e informações relevantes acerca das temáticas que atravessaram o problema, auxiliando a descrição dos fenômenos decorrentes das relações entre variáveis identificáveis (GIL, 2008) no contexto escolar. A consulta a relatórios (DELORS, 2003) e documentos legais (BRASIL, 2014; 2017) aponta o conjunto





de competências técnicas que fundamentou o trabalho pedagógico de formação das lideranças estudantis.

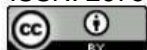
Os aspectos relacionais do espaço educacional foram percebidos na perspectiva de teóricos (FRANÇA, 2016; LÜCK, 2014; SOUZA, 2006), justificando a tomada de decisão no sentido de desenvolver no grupo habilidades de inteligência emocional (IE) (GOLEMAN, 2015), senso crítico e proatividade, para que os educandos adquirissem autonomia, com capacidade de atuar individualmente, em pares e nos grupos, diante dos desafios, nos momentos de superação de dificuldades.

Por esta via, pressupostos em Franco (2005) asseveram que “pesquisa e ação podem e devem caminhar juntas quando se pretende a transformação da prática” (FRANCO, 2005, p. 485). Assim, os educadores compreendem a dimensão do trabalho educativo em tempo integral (FRANÇA-CARVALHO, CAVALCANTI, FEITOSA, 2017), bem como valorizam as ações pedagógicas de caráter formativo e emancipatório que propiciam a superação de crises e transformam a afetividade e o ambiente relacional da escola, com reflexos positivos nos índices de aprendizagem.

Ainda em respeito às diferentes conceituações de pesquisa-ação, entende-se que a “pesquisa-ação estratégica” (FRANCO, 2005, p. 486) se adequou melhor ao modelo aplicado com o grupo de 31 estudantes do 6º ano, no ano letivo de 2017, da ETI José Carvalho.

A gestão iniciou dialogando com as famílias desses discentes, buscando identificar as limitações relacionais no seio familiar. Nesse processo, pais/responsáveis citaram as dificuldades para impor limites aos adolescentes, sugerindo à equipe gestora, inclusive, a necessidade de acentuar nos aprendizes a capacidade autônoma e protagonista, além do espelhamento em liderança positiva.

Nessa perspectiva, o plano de ação com base nos princípios de gestão na perspectiva humanizada seguiu orientação em França (2016, p. 51), privilegiando “o bom convívio entre as pessoas” e o reforço da identidade de liderança estudantil baseada em motivação do protagonismo nos estudantes. A respeito do planejamento estratégico



proativo na solução dos problemas que surgem e como exemplo de postura ética, por exemplo, França (2016, p. 53) assevera:

Os estudos atuais que versam sobre o tema da liderança apontam dois aspectos fundamentais, os quais constituem o conceito do líder e do seu papel hoje. Em um primeiro sentido, a liderança está ligada à dimensão de influenciar a conduta das pessoas; uma segunda acepção trata da orientação dessas pessoas para um objetivo.

5

Dentre as práticas, o desenvolvimento emocional dos discentes objetivou o cultivo da afetividade, buscando fortalecer as relações interpessoais através do olhar empático, escuta sensível, postura proativa e o hábito do diálogo tranquilo e resolutivo. Essas habilidades empoderam, produzindo resultados tangíveis e intangíveis. O processo relacional de positividade encontra acordo em pressupostos de Carnegie (2000), quando se refere a produzir no outro uma fina reputação a zelar, com o objetivo de influenciar o sujeito a entrar no círculo virtuoso de ações positivas.

A metodologia corrobora o que postula França (2016), no sentido de orientar o elenco das atividades enfocando virtudes pessoais e habilidades interpessoais, visando à melhoria das condições de convívio e dos índices de avaliação, sob a perspectiva humanizada e com reforço da identidade. Entretanto, importa ressaltar os parâmetros legais que regulam a educação formal, bem como identificar as/os educandas/os que são favorecidas/os e o modelo institucional/pedagógico de escola em tempo integral.

3 O lócus da pesquisa e o projeto pedagógico em tempo integral

A modalidade escola de tempo integral no município de Fortaleza se coaduna com a demanda por novas tecnologias de ensino e aprendizagem associada à necessidade de uma educação que trabalhe o ser humano em suas múltiplas dimensões e atende a exigências do Plano Nacional de Educação, 2014-2024, em especial no que tange à meta 6: “[...] oferecer educação em tempo integral em, no mínimo, 50% (cinquenta por cento) das escolas públicas, de forma a atender, pelo menos, 25% (vinte e cinco por cento) dos(as) alunos(as) da educação básica”.



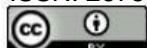
A Secretaria Municipal da Educação de Fortaleza, em parceria com o Instituto de Corresponsabilidade pela Educação, iniciou o processo de implantação das escolas de tempo integral a partir de 2014. Na Região Administrativa do Distrito 6, a ETI José Carvalho foi a primeira unidade de ensino fundamental readequada à nova modalidade. A escolha por torná-la pioneira tem relação, principalmente, com a situação de vulnerabilidade da comunidade no entorno da sua localização, considerada de risco social pela administração municipal.

Entre as mudanças significativas no currículo e no modo de conduzir o processo de ensino e aprendizagem da escola, destaca-se a inserção de componentes da parte diversificada, promovendo a ampliação da jornada escolar de 800 horas para 1.400 horas nas turmas de 6º e 7º anos e para 1.480 horas nas turmas de 8º e 9º anos.

Além das disciplinas da base comum, como Português, Matemática, História, Geografia, Ciências, Artes, Educação Física e Inglês, houve acréscimo de disciplinas na parte diversificada: Formação para a Cidadania, Introdução à Metodologia da Pesquisa Científica, Técnicas de Estudo, Eletivas, Protagonismo Estudantil e Projeto de Vida, esta última constituindo-se como o centro de convergência de todas as ações educacionais.

A distribuição das disciplinas na grade de funcionamento semanal se apresenta de forma integrada, não havendo dissociação entre a base comum e a parte diversificada. Desse modo, o corpo discente tem aulas de Português, Projeto de Vida e quaisquer outras disciplinas curriculares pela manhã ou pela tarde, evitando, assim, o equivocado entendimento de que determinadas aulas podem ser, eventualmente, mais importantes do que outras, inclusive com relação aos turnos.

As orientações educacionais em Brasil (1998) integram o protagonismo da matriz curricular institucional de forma interdisciplinar e elevam o estudante à condição de partícipe do próprio adiantamento, bem como do desenvolvimento da comunidade na qual participa, sendo o beneficiário dos resultados das medidas propostas para o aperfeiçoamento das instituições, mas também ator estratégico nos processos de aprimoramento da sociedade.





Por outro lado, o modelo gestor, com base na Tecnologia de Gestão Educacional, estimula os profissionais para que exercitem a práxis pedagógica, inclusive busquem formação continuada e retornem os conhecimentos adquiridos em favor do desenvolvimento dos aprendizes, em função da superação de limitações e do sucesso dos seus projetos de vida.

Assim, a gestão de ensino e aprendizagem em tempo integral deve servir ao projeto pedagógico não somente no que se refere à quebra de paradigmas em relação ao sistema de gestão escolar das demais instituições de ensino de um modo geral, mas acrescentando ao currículo discente a promoção da capacidade autônoma, com protagonismo e proatividade.

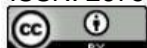
4 A promoção e o fortalecimento das lideranças estudantis

Desde a readequação ao modelo de ensino em tempo integral, em especial, no ano letivo de 2017, a atuação de alguns estudantes da ETI José Carvalho oscilou entre eventuais práticas positivas, apatia e influência negativa sobre os demais estudantes, com maus exemplos e atos de indisciplina.

Além de contaminar o cotidiano escolar em tempo integral, problemas como *bullying*¹, pequenos furtos, pichações, danos ao patrimônio e falta de compromisso comprometiam, inclusive, o sucesso dos projetos pedagógicos e os rendimentos acadêmicos.

Entre a turma do 6º ano, objeto deste estudo, o problema se relacionou à negligência com as atribuições escolares, ausência de empatia e postura indiferente diante dos problemas. Quando questionada quanto à necessidade de solucionar os desafios, a turma reagia passivamente, esperando sempre dos adultos as soluções para as problemáticas nas quais se envolviam, prejudicando a aprendizagem e o próprio amadurecimento de seus membros.

¹ Prática sistemática e repetitiva de atos de violência física e psicológica, tais como intimidações, humilhações, xingamentos e agressões físicas de uma pessoa ou grupo contra um indivíduo.





As diversas ocorrências e os seguidos confrontos, ao longo do ano, desgastaram sobremaneira as relações interpessoais, com o esgotamento físico e mental de toda a equipe profissional, especialmente diante dos resultados acadêmicos pífios, após as avaliações internas e externas.

Em busca de medidas resolutivas, a gestão estabeleceu um planejamento com a finalidade de impactar o corpo discente e aprimorar o sentimento de pertencimento da comunidade escolar, buscando sensibilizar as turmas, ano após ano, e fazendo com que se percebessem como parte indispensável para o sucesso do projeto pedagógico e corresponsáveis na efetivação das metas estabelecidas nos documentos.

Entre as habilidades desenvolvidas nos discentes, destacaram-se capacidades relacionais e inter-relacionais associadas ao desenvolvimento de competências emocionais em um mundo culturalmente diverso, institucionalmente complexo e interligado digitalmente. De forma resumida, seguem práticas que foram institucionalizadas e auxiliaram a promoção do protagonismo na ETI José Carvalho.

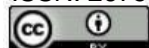
1 – Acolhimento de estudantes recém-ingressos

Na primeira semana de aula, o acolhimento é conduzido pelos alunos, com intervenção mínima dos adultos, solicitados apenas caso haja situação de indisciplina. Esse momento proporciona diversas interações e trocas de experiências entre os veteranos e os novatos, favorecendo a cultura relacional com a percepção do protagonismo estudantil.

2 – Eleição e posse dos líderes de sala

A eleição dos líderes de sala é orientada pelo professor diretor de turma, docente destacado entre os educadores envolvidos no processo de desenvolvimento e acompanhamento dos discentes para acompanhar uma turma específica, de forma mais próxima e sistematizada.

No processo eleitoral, o corpo docente e o núcleo gestor não interferem; apenas os candidatos previamente escolhidos na turma se pronunciam na sala e defendem suas





candidaturas, apresentando propostas de melhoria para o grupo. O voto é secreto e apurado na aula de Formação Cidadã, quando ocorre todo o processo que inclui a votação, a divulgação do resultado e o preenchimento de ata com as devidas assinaturas. A prática favoreceu a consolidação de melhores resultados quanti-qualitativos, na medida em que se consolidaram ações de valorização da atuação das representações estudantis.

9

3 – Conselho de líderes

Os encontros ocorreram sistematicamente e com pauta predefinida, baseada em situações desafiadoras do cotidiano escolar. Os momentos foram aproveitados para discussão de questões gerais e problemáticas específicas de cada sala e os líderes motivados a interagir, com sugestões de soluções e apoios mútuos. Esse processo dialógico produziu ganhos comuns ao grupo a partir da replicabilidade² de ações entre as turmas.

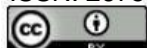
4 – Assembleias

As assembleias foram realizadas no pátio, espaço que possibilita maior participação, dada à amplitude espacial. Os temas de interesse coletivo foram discutidos e produziram impactos diretos no cotidiano escolar. Essa prática, em geral, foi conduzida pelos estudantes, com eventuais medições da gestão e professores.

As assembleias promovem integração interessante e desenvolvem o poder de argumentação dos alunos, além de facilitar a postura da gestão diante do descumprimento das normas preestabelecidas. O núcleo gestor passa a cumprir determinações construídas coletivamente, não imposições sem fundamentos.

O desenvolvimento específico das lideranças estudantis se apoiou na tríade básica relacional: competências técnicas e emocionais, convivência democrática e corresponsabilidade, com estímulo de melhoria do relacionamento no ambiente educacional, melhoria no rendimento acadêmico e desenvolvimento das competências e habilidades para o futuro, descritas a seguir.

² Aplicação de algo que já foi executado.



1 – Competências técnicas e emocionais

O desenvolvimento das competências técnicas e emocionais decorreu da ação pedagógica cotidiana, assim como dos processos formativos de maneira sistemática, com os conteúdos apresentados em linguagem acessível aos adolescentes e exemplos práticos. Alguns conceitos, como: estilos de liderança, importância do bom clima organizacional, competências emocionais, dar e receber *feedback*, entre outros temas, surgiram espontaneamente nos encontros.

Entre os assuntos de ordem conceitual, elegeu-se a definição dos estilos de liderança de Chiavenato (2003, p. 125), apresentados conforme o Quadro 1, adiante.

Quadro 1 – Definição dos estilos de liderança

AUTOCRÁTICA	DEMOCRÁTICA	LIBERAL (LAISSEZ-FAIRE)
<ul style="list-style-type: none"> • O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> • As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder. 	<ul style="list-style-type: none"> • Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder.
<ul style="list-style-type: none"> • O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> • O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento do líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates. 	<ul style="list-style-type: none"> • A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
<ul style="list-style-type: none"> • O líder determina a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> • A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> • A divisão das tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
<ul style="list-style-type: none"> • O líder é dominador e é "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro. 	<ul style="list-style-type: none"> • O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é "objetivo" e limita-se aos "fatos" nas críticas e nos elogios. 	<ul style="list-style-type: none"> • O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado.

Fonte: Chiavenato (2003, p. 125).

Além da aplicabilidade dos três estilos, apresentou-se o conceito de liderança situacional relacionado à adaptabilidade do líder ao contexto vivenciado em determinado momento. Para Lück (2014, p. 89), a liderança situacional “[...] emerge do pressuposto de

que a liderança se expressa em acordo com as exigências da situação que inspira e demanda comportamentos diferenciados, marcados pela iniciativa e criatividade”.

As teorias gerenciais se apresentaram como suporte para a aplicabilidade dos conceitos de IE, que, segundo Goleman (2015, p. 97), permanecem:

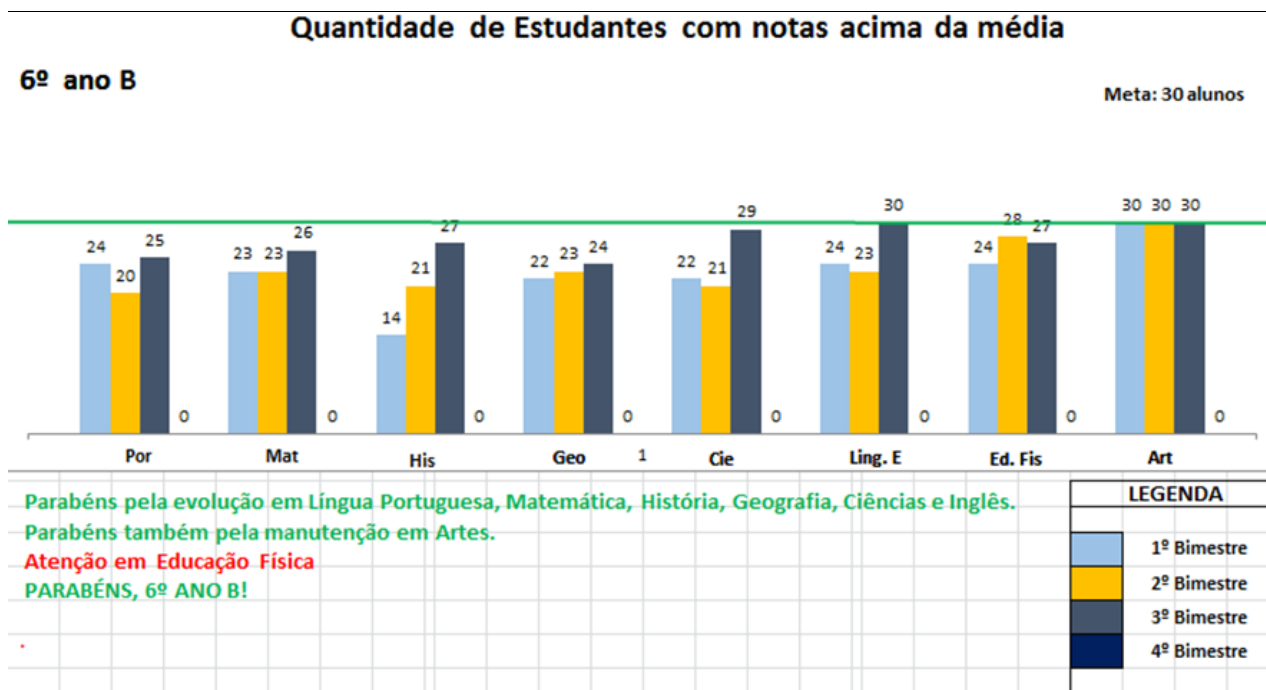
[...] ocupando espaço proeminente na literatura sobre liderança e nas práticas de *coaching* do dia a dia. Mas, nos últimos cinco anos, as pesquisas no campo emergente da neurociência social – o estudo do que acontece com o cérebro quando as pessoas interagem – estão começando a revelar novas e sutis verdades sobre o que produz o bom líder.

Entre as competências socioemocionais abordadas, a autoconsciência, a autogestão, a empatia e a habilidade social são definidas por Goleman (2015) como os componentes principais da IE. O esforço de desenvolver a autoconsciência, a autogestão e as competências emocionais direcionaram a turma na compreensão de valores, com habilidade nos processos de tomada de decisão. A segurança pessoal que surgiu durante o processo de autoconhecimento proporcionou maturidade nas discussões e maior integração no grupo.

A autoconsciência é definida como componente primário da IE e proporciona clareza em relação à direção e aos desejos, além das limitações e potencialidades. Essa clareza favoreceu o desenvolvimento da autogestão, habilidade relacionada a negar impulsos e a adiar prazeres imediatos, viabilizando a realização de objetivos engrandecedores.

As competências que possibilitaram o foco no outro e nas relações são denominadas empatia e habilidade social. A primeira está relacionada à capacidade de se colocar no lugar do outro e adotar atitudes de apoio ao próximo na superação dos obstáculos. A habilidade social está relacionada à conexão do líder com seus liderados e motiva através de vínculos estabelecidos com foco em objetivos coletivos de impacto na individualidade dos sujeitos.

Gráfico 1 – Desenvolvimento da turma do 6º ano B nas três primeiras etapas do ano letivo de 2017



Fonte: Elaboração própria (2017).

A estratégia de investir na revitalização do ambiente relacional da escola colheu êxitos, em acordo com o demonstrativo do Gráfico 1, acima. A partir do desenvolvimento das habilidades e competências, a comunidade logrou êxito ao produzir o clima de cooperação na turma do 6º ano e colheu resultados positivos, percebidos na formulação de projetos e no rendimento escolar.

Em outra perspectiva de resultados, a Tabela 1, abaixo, apresenta a evolução do rendimento acadêmico da escola, desde o ano de 2014, ano de implantação da modalidade de ensino em tempo integral. Conforme se verifica, até o ano de 2017, os dados coletados do rendimento escolar atestam o crescimento dos números de aprovação, com destaque para a redução do índice de abandono.

Tabela 1 – Evolução do rendimento escolar da ETI José Carvalho em 2014, 2015, 2016 e 2017

Rendimento Escolar 2014				Rendimento Escolar 2015			
TURMAS	Matrícula	Promoção	Abandono	TURMAS	Matrícula	Promoção	Abandono
6º	128	88	6	6º	105	81	4
7º	105	72	8	7º	109	96	0
8º	85	54	4	8º	58	45	0
9º	49	36	1	9º	50	44	1
TOTAL	367	250	19	TOTAL	322	266	5
PERCENTUAL	100	68,1	5,18	PERCENTUAL	100	82,6	1,55

Rendimento Escolar 2016				Rendimento Escolar 2017			
TURMAS	Matrícula	Promoção	Abandono	TURMAS	Matrícula	Promoção	Abandono
6º	94	79	0	6º	108	96	0
7º	101	85	4	7º	103	93	2
8º	88	73	3	8º	103	93	1
9º	33	29	1	9º	74	71	0
TOTAL	316	266	8	TOTAL	388	353	3
PERCENTUAL	100	84,2	2,53	PERCENTUAL	100	91,0	0,77

Fonte: Elaboração própria (2017).

5 Considerações finais

O investimento nas lideranças da ETI José Carvalho favoreceu a atuação compartilhada com o núcleo gestor, consolidou ações que ressignificaram o ambiente escolar, tornou o espaço favorável ao aprendizado acadêmico e acrescentou habilidades e competências importantes para a formação integral da turma.

O clima escolar favorável refletiu em redução da violência e indisciplina, melhoria dos processos de ensino e aprendizagem, vivências com relações mais afetuosas entre a turma e com membros da comunidade escolar, maior participação estudantil nas decisões resolutivas e uma atuação mais consciente, beneficiando o ambiente e a rotina escolar. Ademais, a mudança de paradigma relacional entre núcleo gestor e corpo discente redundou em impactos positivos nos resultados quantitativos, em acordo com a consolidação dos dados do rendimento escolar.

A inclusão de estratégias para o empoderamento estudantil no currículo se mostrou essencial, na medida em que promoveu uma relação de ganhos mútuos (SOUSA;



NASCIMENTO, 2018). A turma se sentiu contemplada e motivada a participar do cotidiano escolar, buscando saberes e conhecimentos e desenvolvendo habilidades diversas, o que contribuiu para a efetivação dos processos pedagógicos e de construção de cidadania participativa, com habilidades para a vida em sociedade, inclusive em termos profissionais.

O fortalecimento das lideranças produziu resultados nos campos pessoal e social, com impactos positivos no processo de ensino e aprendizagem. Fala-se muito no desenvolvimento da autonomia que deve ser conquistada a partir da participação na resolução dos problemas, bem como no desenvolvimento de suas múltiplas potencialidades humanas. Atenta-se para a importância de fortalecer as relações interpessoais, minimizando os impactos do contexto social marcado por relações líquidas (BAUMAN, 2011).

Dessa forma, o estímulo da capacidade de liderança possibilitou aos jovens o acesso a uma dimensão de formação protagonista, com atuação consciente e autônoma. As competências direcionadas à reestruturação das relações no ambiente escolar constrói as bases para o desenvolvimento de saberes e conhecimentos que transcendem a vida estudantil, fazendo diferença ao longo de toda a vida.

Referências

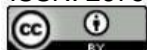
BAUMAN, Zygmunt. 44 cartas do mundo Líquido-Moderno. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2011.

BRASIL. Lei nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da educação nacional. Legislação, Brasília, DF, dez. 1996. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/lei9394_ldbn1.pdf> Acesso em: 25 out. 2017.

_____, Conselho Nacional de Educação. Diretrizes Curriculares Nacionais para o Ensino Médio. Brasília, 1998.

_____, Planejando a próxima década: conhecendo as 20 metas do Plano Nacional de Educação. Brasília, 2014.

CARNEGIE, Dale. Como fazer amigos e influenciar pessoas. 48 ed. São Paulo: Nacional, 2000.





CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DELORS, J. Educação: um tesouro a descobrir. 2 ed. São Paulo: Cortez Elabore três tipos de fichas (citação, resumo e analítica) com base no texto: “Os 4 pilares da Educação” de Jacques Delors. Brasília, DF: MEC/UNESCO, 2003.

FRANÇA, Amaro. Gestão Humanizada: Liderança e resultados organizacionais. 2. ed. Rio de Janeiro: Amaro Luiz Santana de França, 2016.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FRANÇA-CARVALHO, Antonia Dalva; CAVALCANTI, Ágata Laisa Laremborg Alves; FEITOSA, Maria Suely Alves. O observatório da educação (OBEDUC) e sua contribuição para a formação docente na UFPI. **Educação & Formação**, Fortaleza, v.2, n. 6, p. 70-86, set/dez, 2017. Disponível em: <<https://revistas.uece.br/index.php/redufor/article/view/160>> Acesso em: 10 ago. 2020.

FRANCO, Maria Amélia Santoro. Pedagogia da Pesquisa-Ação. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 483-502, set./dez. 2005. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/ep/v31n3/a11v31n3.pdf>> Acesso em: 15 set. 2020.

GOLEMAN, Daniel. Liderança: A inteligência emocional na formação do líder de sucesso. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

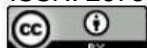
LOBATO, Ana Maria Leite; SOUZA, Cintia Rejane Cunha de. O protagonismo do professor Pasquale Vigilante no Bairro Icuí – Guajará: o legado e o papel social de um educador social in **Rev. Pemo**, Fortaleza, v. 2, n. 3, e233731, 2020. Disponível em: <<https://revistas.uece.br/index.php/revpemo/article/view/3731>> Acesso em: 30 nov. 2020.

LÜCK, Heloísa. Liderança em gestão escolar. São Paulo: Vozes, 2014.

OLIVEIRA, Maria Marly de. Como fazer pesquisa qualitativa. Petrópolis: RJ: Editora Vozes, 2010.

SOUSA LIMA, A. M. de; AZEVEDO, M. L. N. Processo de institucionalização da política nacional e estadual de formação docente: Proposições e resistências no Paraná. **Educação & Formação**, v. 4, n. 3, p. 124-147, 2 set. 2019. Disponível em: <<https://revistas.uece.br/index.php/redufor/article/view/1126>> Acesso em: 17 nov. 2020.

SOUSA, N. M.; NASCIMENTO, D. A inclusão escolar e o aluno com síndrome de Down: as adaptações curriculares e a avaliação da aprendizagem. **Educação & Formação**, v. 3, n. 3, p. 121-140, 3 set. 2018. Disponível em: <<https://revistas.uece.br/index.php/redufor/article/view/859>> Acesso em: 10 set. 2020.





SOUZA, R. M. de. **O discurso do protagonismo juvenil**/ Regina Magalhães de Souza – São Paulo. Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Curso de Pós-Graduação em Sociologia, 2006.

VIANA, A. L. **Liderança Estudantil na Escola de Tempo Integral: desenvolvimento e fortalecimento do jovem como agente de transformação**. Trabalho de Conclusão de Curso (MBA em Gestão Estratégica de Pessoas). Universidade Estácio de Sá. Fortaleza, p. 18. 2017.

ⁱ**Alexandro Lima Viana**, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8770-3555>

Faculdade de Sidrolândia, Mestrado em Ciências de Educação

Especialista em Neuroeducação pela UNICHRISTUS. Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas pela Faculdade Estácio, Graduado em Pedagogia pela Universidade Federal do Ceará (UFC), Gestor da Escola de Tempo Integral José Carvalho, da Rede Municipal de Ensino de Fortaleza – SER VI. Autor do livro *Intervenções Disciplinares NeuroAfetivas*.

Contribuição de autoria: Idealização e realização da pesquisa e primeira escrita.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5171181093659404>

E-mail: alexandro.viana@hotmail.com

ⁱⁱ**Camila Saraiva de Matos**, ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6281-7679>

Universidade Federal do Ceará, Programa de Pós-Graduação em Educação Brasileira

Doutoranda e Mestra pelo Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal do Ceará (UFC). Graduada em Pedagogia pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Pesquisadora do Núcleo de História e Memória da Educação (NHIME/ UFC). Bolsista CAPES.

Contribuição de autoria: Introdução.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4504567540028363>

E-mail: camilasaraiva.matos@gmail.com

ⁱⁱⁱ**Francisco Marconcio Targino de Moura**, ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-0800-9347>

Doutor em Educação pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Mestre em Educação com área de concentração em Formação de Professores pela Universidade Estadual do Ceará (UECE). Licenciado em Ciências pela Universidade Estadual do Ceará (UECE). Professor de Ciências da Rede Municipal de Ensino de Fortaleza, em exercício na Escola de Tempo Integral José Carvalho – SER VI.

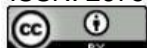
Contribuição de autoria: As Escolas de Tempo Integral no Município de Fortaleza.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3924619649957426>

E-mail: marconcio@gmail.com

^{iv}**Manoela Lima Azevedo**, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7048-2522>

Universidade Federal do Ceará, Programa de Pós-Graduação em Estudos da Tradução, Mestrado Secretaria Municipal de educação de Fortaleza, Professor na Rede Municipal de Ensino de Fortaleza Mestranda no Programa de Pós-Graduação em Estudos da Tradução da Universidade Federal do Ceará (POET/UFC). Especialista no Ensino de Língua Inglesa pela Faculdade Ateneu. Graduada em Letras (Português, Inglês e respectivas literaturas) pela Universidade Estadual do Ceará (UECE). Professora de Língua Inglesa na Rede Municipal de Ensino de Fortaleza, em exercício na Escola de Tempo Integral José Carvalho – SER VI.





Contribuição de autoria: Revisão do resumo, tradução do título, tradução do resumo e palavras-chave.
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0479333471398892>
E-mail: manoelalazevedo@hotmail.com

^v**Ozélia Horácio Gonçalves Assunção**, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0355-6341>

Universidade Federal do Ceará, Programa de Pós-Graduação em Educação Brasileira, Mestrado Mestre em Educação Brasileira pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Especialista em Formação de Formador e Gestão Educacional pela Universidade Estadual do Ceará (UECE). Graduada em Pedagogia pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA). Ocupou a função de Gerente de Ensino na Célula do Ensino Fundamental - DISTRITO DE EDUCAÇÃO VI. Experiência na área de Educação, com ênfase na educação, atuando principalmente nos seguintes temas: Escola como espaço de formação, Formação docente e desenvolvimento profissional, pesquisa e práticas de ensino. Coordenadora da Escola de Tempo Integral José Carvalho da Rede Municipal de Ensino de Fortaleza – SER VI.

Contribuição de autoria: Revisão da literatura e fundamentação teórica.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/293880415682>

E-mail: liahoracio@gmail.com

^{vi}**Tânia Gorayeb Sucupira**, ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-8087-7651>

Universidade Federal do Ceará, Programa de Pós-Graduação em Educação Brasileira, Doutorado Doutoranda no Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal do Ceará. (UFC) Mestre no Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal do Ceará (UFC). Pesquisadora no Núcleo História e Memória da Educação (NHIME). Graduada em Pedagogia pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Professora Pedagoga da Rede Municipal de Ensino de Fortaleza, em exercício na Escola Professora Fernanda Maria de Alencar Colares – SER VI.

Contribuição de autoria: Sistematização do artigo e metodologia.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5636490913731865>

E-mail: thanasucupira@yahoo.com.br

Editora responsável: Cristine Brandenburg

Especialista *ad hoc*: Andrea Abreu Astigarraga

Como citar este artigo com mais de Três autores (ABNT):

VIANA, Alexandro Lima *et al.* Formação de líderes em escola de tempo integral: o estudante como agente de transformação. **Rev. Pemo**, Fortaleza, v. 3, n. 1, e314424, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.47149/pemo.v3i1.4424>

Recebido em 30 de novembro de 2020.

Aceito em 18 de dezembro de 2020.

Publicado em 19 de dezembro de 2020.

