



## **Guiando as organizações do futuro: uma reflexão sobre o manifesto da liderança responsável e do paradigma evolucionário nas organizações de educação no Brasil**

Dra. Kátia Gonzaga, New Mind Academy -RJ-Brasil. UNILOGOS(USA)<sup>1</sup>

Dr. Koffi Djima Amouzou, New Mind Academy – RJ-Brasil<sup>2</sup>

### **RESUMO**

Esse artigo tem por objetivo a discussão sobre a temática da importância e perfil de uma liderança organizacional preparada para compreender e atuar no atual cenário mundial marcado pela volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, rumo à inclusão, inovação e sustentabilidade organizacional, e encontrando resposta na figura do que denominamos de gestor responsável. Embora seu enfoque sejam nas lideranças em organizações escolares, o seu conteúdo vale para lideranças em qualquer outro contexto. A abordagem metodológica utilizada para sua construção se baseia na experiência dos seus autores, como gestores, mentores e investigadores (incluindo a formação acadêmica como doutores), em diversas organizações, tanto nacional, quanto internacional. Também da revisão de literatura de princípios conceituais e práticos de gestão e educação, assim como reflexões provenientes em um grupo de pesquisa independente, o qual pertencem. O artigo conclui que a gestão responsável é uma exigência dos novos tempos em todas as organizações, de todas as áreas, principalmente no campo das organizações educacionais. No entanto, no mercado educacional brasileiro, enfrenta desafios para sua implementação com destaque para a ausência de políticas públicas para superação da burocracia excessiva, da falta de autonomia institucional, da falta de recursos para todos, das desigualdades socioeconômicas entre estados, sistemas e nível de ensino, e, falta de investimento na formação de gestores na perspectiva responsável.

**Palavras-chave:** Gestor responsável; Inovação; Sustentabilidade; Competências de gestão; Organização Escolar.

---

<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0001-8351-9614>.

<sup>2</sup> <https://orcid.org/0009-0008-8200-1336> .

Gonzaga, K., Amouzou, K.D.; Guiando as organizações do futuro: uma reflexão sobre o manifesto da liderança responsável e do paradigma evolucionário nas organizações de educação no Brasil. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas V.9, Nº2, p.46-61, Mai/Ago. 2024. Artigo recebido em 24/04/2024. Última versão recebida em 25/05/2024. Aprovado em 22/07/2024.

Guiando as organizações do futuro: uma reflexão sobre o manifesto da liderança responsiva e do paradigma evolucionário nas organizações de educação no Brasil.

## 1. INTRODUÇÃO

Em um ambiente empresarial caracterizado por mudanças constantes, complexidade e ambiguidade, a habilidade de ser ágil, adaptar-se rapidamente e responder eficazmente aos desafios é crucial para alcançar resultados duradouros e positivos. A cada dia, surgem novas demandas para atender às tendências do mercado e ao comportamento em constante evolução do consumidor. Esta volatilidade torna cada vez mais desafiador fazer previsões confiáveis em qualquer setor de negócio.

Este cenário demanda uma busca contínua por conhecimento sobre os produtos ou serviços da organização, seu propósito, o perfil do cliente e as tendências do mercado e da economia. Uma miríade de fatores emerge como variáveis no processo de tomada de decisão, resultando em interpretações diversas, o que contribui para a ambiguidade: enquanto temos acesso a mais informações para agir, a gestão não assertiva desses dados pode levar a erros, exigindo atenção e foco. Essa responsabilidade não deve recair exclusivamente sobre o gestor principal.

Diante disso, para enfrentar essa realidade e se adaptar a ela, é imperativo contar com uma liderança preparada para compreender e atuar no cenário VUCA - um acrônimo que representa a Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade. É sobre esse problema que abordaremos neste artigo.

Nossa abordagem metodológica é qualitativa e híbrida, se baseando em nossa experiência, construída como gestores e mentores, incluindo nossa formação acadêmica como doutores, em diversas organizações, tanto no Brasil quanto em outros países. Também incorporamos princípios conceituais e práticos de gestão e educação através de revisão de literatura, assim como reflexões provenientes de um grupo de pesquisa independente ao qual pertencemos, organizado pela New Mind Academy, uma instituição de Educação Corporativa 5.0, situada no Rio de Janeiro. Nesse grupo, discutimos e compartilhamos ideias sobre a liderança corporativa responsiva e as competências e habilidades necessárias para exercê-la.

Que tipo de gestão é necessária para enfrentamento do mundo VUCA que vivemos na contemporaneidade?

O objetivo deste artigo é compartilhar o resultado investigativo e reflexões sobre essa

Guiando as organizações do futuro: uma reflexão sobre o manifesto da liderança responsiva e do paradigma evolucionário nas organizações de educação no Brasil.

temática, caracterizando o paradigma evolucionário ou responsivo de gestão, que enfoca a liderança responsiva e suas principais competências e habilidades. Concluimos que esse tipo de liderança é crucial para que as organizações de todos os tipos possam enfrentar os desafios impostos pelo mundo VUCA em que vivemos, além de impulsionar processos de inovação essenciais para a sustentabilidade organizacional.

Qual é o perfil de liderança necessário neste mundo VUCA?

Neste artigo, destacamos algumas habilidades e competências gerenciais essenciais para os gestores de serviços educacionais, sob a ótica do paradigma evolucionário ou responsivo de gestão. Esta abordagem valoriza a capacidade de adaptação, flexibilidade e agilidade na resposta às mudanças do ambiente organizacional em uma perspectiva inovativa, e, uma visão inclusiva e sustentável nas quatro dimensões pessoal, social, econômica e ambiental.

## **2. DESENVOLVIMENTO: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA, ANÁLISE E REFLEXÕES**

### **2.1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO: CONCEITOS BÁSICOS E COMPETÊNCIAS DE GESTÃO**

#### **O Manifesto da Liderança Responsiva e o Paradigma Evolucionário das organizações de educação**

O modelo de gestão ainda predominante nas organizações educacionais foi concebido no século passado e não mais corresponde aos desafios contemporâneos. Vivemos em um mundo de evolução tecnológica exponencial e imprevisível, no qual as demandas se tornaram demasiado complexas para o paradigma tradicional de gestão educacional. Já no final da década de 80, esse modelo começou a demonstrar falhas, e apesar de diversas tentativas de modernizá-lo, estas não foram suficientes para acompanhar o ritmo das mudanças tecnológicas e sociais.

Pesquisadores americanos há muito observavam essa lacuna e investigavam as organizações, incluindo as escolas e universidades, que superavam o modelo hegemônico em termos de desempenho, buscando identificar padrões comuns entre elas. Esse movimento culminou na publicação do "Manifesto das Organizações Responsivas" (Responsive.org, s. d), a partir de um estudo desenvolvido por uma comunidade

Guiando as organizações do futuro: uma reflexão sobre o manifesto da liderança responsiva e do paradigma evolucionário nas organizações de educação no Brasil.

comprometida com a criação e crescimento de Organizações responsivas, a *Responsive.org*.

O estudo revelou que essas organizações, incluindo universidades e escolas americanas tinham a capacidade de se adaptar rapidamente às mudanças de cenário, usando-as como vantagem competitiva, ao invés de tentar controlá-las, uma vez que reconheciam que muitas vezes estavam além de seu controle. O manifesto descreve os fatores disruptivos que afetam o trabalho administrativo das organizações escolares hoje e as mudanças fundamentais que elas precisam fazer para capitalizar essas transformações.

Embora o manifesto não defina um modelo específico de gestão e organização, identifica características e comportamentos cruciais para a responsividade organizacional, destacadas no estudo. Encoraja o estabelecimento de uma rede na qual informações são compartilhadas instantaneamente, permitindo uma resposta rápida e adaptativa por meio de um fluxo aberto de informações; promove a experimentação e a aprendizagem em ciclos ágeis; e concebe a organização como uma rede de colaboradores, clientes e parceiros motivados por um propósito comum, onde as organizações que visam o lucro, este se torna uma consequência do sucesso.

Apesar das organizações responsivas existirem, a maioria das organizações ainda opera dentro do modelo da era industrial, do início do século passado, o qual valoriza a estabilidade e eficiência por meio de planejamentos rígidos e previsibilidade, ignorando o mundo VUCA no qual vivemos. Hoje, com um presente fluido e um futuro imprevisível, esse modelo organizacional gera tensão e disrupção.

Assim, o grande desafio e oportunidade não se limitam à criação de um ecossistema digital, como muitos anunciam, embora seja uma variável crucial. Investimentos tecnológicos são ineficazes se as relações e práticas produtivas permanecem inalteradas. A tecnologia precisa estar a serviço do humano, como um facilitador de seu trabalho, como anuncia a sociedade 5.0. O verdadeiro desafio está em tornar as organizações evolutivas. As tecnologias auxiliam nesse processo, mas são insuficientes se a organização não adotar a abordagem evolutiva, incorporando novos pensamentos sobre gestão e organização, promovendo novas relações e práticas que permitam prosperar em ambientes imprevisíveis e absorver rapidamente as mudanças do mercado, além de aspirar inovações e tendências, criando assim novos mercados.

Guiando as organizações do futuro: uma reflexão sobre o manifesto da liderança responsiva e do paradigma evolucionário nas organizações de educação no Brasil.

Os princípios delineados no Manifesto das Organizações Responsivas estabelecem a base para uma gestão responsiva e sustentável: Atração para um Propósito, Empoderamento, Experimentação, Redes de Relacionamento e Transparência.

Veremos como esses princípios se refletem nas práticas de um gestor responsivo no ambiente das organizações de educação, a seguir.

### **Perfil de liderança responsiva nas organizações educacionais**

A liderança responsiva nas organizações educacionais desempenha um papel crucial na capacidade dessas instituições de enfrentar os desafios em constante evolução, particularmente no cenário educacional brasileiro. Em um contexto dinâmico e complexo como o do Brasil, os líderes educacionais precisam adotar uma abordagem que seja ágil, adaptável e orientada para o progresso contínuo, com responsividade.

O perfil de liderança responsiva nas organizações de educação pode ser delineado por várias características distintivas. Em primeiro lugar, os líderes responsivos são sensíveis às necessidades e demandas dos alunos, professores, funcionários e comunidade escolar em geral. Eles demonstram empatia e compreensão em relação aos desafios enfrentados por esses grupos e estão dispostos a ajustar suas estratégias de acordo com as circunstâncias em constante mudança, incluindo e ouvindo a todos com relação ao processo decisório e a implementação das decisões.

Além disso, os líderes responsivos são proativos na busca de soluções para os problemas identificados. Eles não apenas reagem às crises ou demandas imediatas, mas também antecipam possíveis desafios e implementam medidas preventivas para mitigar seu impacto. Isso requer uma mentalidade de liderança orientada para a ação e uma disposição para assumir riscos calculados em busca de melhorias significativas.

Outro aspecto essencial do perfil de liderança responsiva é a capacidade de promover a colaboração e o trabalho em equipe dentro da organização educacional. Os líderes responsivos são eficazes e reconhecem que enfrentar os desafios complexos da educação requer esforços coletivos e a participação dos diversos atores. Eles cultivam um ambiente de confiança, respeito mútuo e engajamento colaborativo, onde ideias inovadoras podem florescer e soluções criativas podem ser desenvolvidas em conjunto.

Além disso, os líderes responsivos demonstram uma mentalidade de aprendizado contínuo e estão abertos a feedback construtivo. Eles reconhecem que ninguém tem todas

Guiando as organizações do futuro: uma reflexão sobre o manifesto da liderança responsável e do paradigma evolucionário nas organizações de educação no Brasil.

as respostas e estão dispostos a ouvir as contribuições e perspectivas de outros membros da comunidade escolar. Isso cria um ambiente de aprendizado organizacional onde a reflexão crítica e a melhoria contínua são valorizadas e incentivadas.

Por fim, os líderes responsáveis são comprometidos com a equidade e a inclusão em todas as suas ações e decisões. Eles reconhecem as disparidades existentes no sistema educacional brasileiro e trabalham ativamente para eliminar barreiras e criar oportunidades iguais para todos os alunos. Ou seja, inclusão com equidade. Isso envolve a adoção de políticas e práticas que promovam a diversidade, a justiça social e a igualdade de acesso e permanência à educação de qualidade. Eles sabem que o impacto positivo social que esse tipo de comprometimento com um ensino de qualidade para todos traz, refletindo na credibilidade e sucesso de sua organização, permitindo a sua sustentabilidade e perenidade.

O líder responsável sabe também que a sustentabilidade econômica seja necessária não somente para garantir a permanência do negócio, mas a sustentabilidade pessoal de todos, da comunidade local e global (social) que se serve direta e indiretamente dos serviços e produtos organizacionais, como o ambiental (garantir que as suas operações não interfiram negativamente no meio ambiente do entorno da organização. Por isso ele se compromete com todas essas categorias de sustentabilidade.

Assim, o perfil de liderança responsável nas organizações de educação é caracterizado por sensibilidade às necessidades dos envolvidos, proatividade na busca de soluções, promoção da colaboração e do aprendizado contínuo, e compromisso com a equidade e a inclusão. Os líderes que incorporam essas características estão bem posicionados para liderar suas organizações em direção a um futuro educacional mais justo, inclusivo e bem-sucedido.

## 2.2. PARADIGMA EVOLUCIONÁRIO E EDUCAÇÃO BRASILEIRA

### **Pensamento educacional brasileiro: base para se pensar o paradigma evolucionário no Brasil**

No cenário educacional do Brasil, a necessidade de líderes corporativos responsáveis é mais urgente do que nunca. As organizações de educação enfrentam desafios complexos

Guiando as organizações do futuro: uma reflexão sobre o manifesto da liderança responsiva e do paradigma evolucionário nas organizações de educação no Brasil.

em um ambiente em constante transformação, demandando líderes que possuam habilidades adaptativas e competências sólidas para liderar suas equipes em direção ao sucesso.

Uma liderança corporativa responsiva neste contexto deve ser caracterizada por diversas competências e habilidades essenciais. Primeiramente, destaca-se a capacidade de adaptação. Líderes responsivos compreendem a importância de se ajustar rapidamente às mudanças no ambiente educacional, seja na legislação, nas demandas dos alunos ou nas tendências pedagógicas emergentes, buscando ensino cada vez mais personalizados. Eles estão abertos a novas ideias e prontos para modificar estratégias e planos conforme as demandas da realidade local e global.

Além disso, a liderança responsiva requer uma habilidade ímpar de comunicação. Os líderes devem ser capazes de transmitir claramente a visão da organização, motivar suas equipes e garantir que todos estejam alinhados com os objetivos e valores institucionais. Uma comunicação eficaz também implica em ouvir atentamente as preocupações e ideias de todos os membros da equipe, promovendo um ambiente de colaboração e confiança.

Outro aspecto fundamental é a habilidade de tomada de decisão ágil e baseada em dados. Os líderes responsivos não hesitam em agir quando necessário, mas também são capazes de analisar informações relevantes para embasar suas escolhas. Eles entendem a importância de coletar e interpretar dados sobre o desempenho dos alunos, o feedback dos professores e as tendências educacionais, utilizando essas informações para direcionar as estratégias da organização de forma eficaz.

Além disso, os líderes responsivos são adeptos da aprendizagem contínua. Eles reconhecem que o campo da educação está em constante evolução e estão comprometidos em se manterem atualizados com as melhores práticas e inovações no setor. Isso pode incluir participação em cursos de capacitação, conferências educacionais e grupos de estudo, além de buscar constantemente feedback e reflexão sobre sua própria prática de liderança. Também possuem abertura e incentivam a formação de redes de cooperação e trocas de experiências internas e externas, estimulam mobilidade, na busca de novas possibilidades e/ou aperfeiçoamento de seus serviços e produtos.

Por fim, a liderança responsiva nas organizações de educação no Brasil também deve ser caracterizada pela empatia e pela capacidade de criar um ambiente inclusivo e acolhedor.

Guiando as organizações do futuro: uma reflexão sobre o manifesto da liderança responsiva e do paradigma evolucionário nas organizações de educação no Brasil.

Os líderes devem ser sensíveis às necessidades e diversidade dos alunos, professores e demais membros da comunidade escolar, garantindo que todos se sintam valorizados e respeitados.

Em síntese, os líderes responsivos nas organizações de educação no Brasil são aqueles que possuem habilidades adaptativas, competências sólidas em comunicação e tomada de decisão, compromisso com a aprendizagem contínua e uma abordagem empática, inclusiva e sustentável. Ao cultivar essas características, os líderes podem desempenhar um papel crucial no impulsionamento do sucesso e na promoção do desenvolvimento contínuo das organizações de educação no país.

Diante da complexidade do cenário educacional brasileiro, diversos estudiosos e pesquisadores ao identificarem uma série de desafios e nuances e propor soluções para eles, tem contribuído para a construção do conceito e prática do paradigma evolucionário nas organizações de educação no Brasil, especialmente no que diz respeito à necessidade de adaptação e inovação contínuas para lidar com os desafios em constante mudança. Aqui citamos alguns autores que construíram com uma base epistemológica e reflexiva, para se pensar a necessidade de uma abordagem responsiva, particularmente na educação:

Reconhecido internacionalmente, com muitos títulos de *honoris causa* em vários centros de pesquisa relevantes no mundo, Paulo Freire (1979), enfatiza a importância da educação como um instrumento de transformação social. "Educação não transforma o mundo. Educação muda as pessoas. Pessoas transformam o mundo." Destaca a capacidade das pessoas de influenciar positivamente o mundo ao seu redor por meio do conhecimento e da consciência crítica. Ele denuncia as disparidades sociais e econômicas presentes na sociedade brasileira e anuncia a necessidade de uma educação libertadora que capacite os indivíduos a se tornarem agentes de mudança em suas próprias vidas e comunidades. Também contribui com sua pedagogia libertadora, dialógica e emancipatória como base a outros autores, que em tempos de avanço tecnológico, puderam pensar a educação em rede, em comunidades de aprendizagem, permitindo a inclusão, a autonomia e a autoria, por meio das conexões propiciadas pela rede.

Outro educador brasileiro, Anísio Teixeira (1997), um dos pioneiros da educação no Brasil, ressaltou a importância da democratização do acesso à educação de qualidade. Ele enfatizou a necessidade de políticas públicas inclusivas e equitativas que garantam oportunidades educacionais para todos, independentemente de sua origem socioeconômica. "A educação não pode ser vista apenas como preparação para a vida, mas como vida em si

Guiando as organizações do futuro: uma reflexão sobre o manifesto da liderança responsiva e do paradigma evolucionário nas organizações de educação no Brasil.

mesma” (Teixeira, 1997, p.85). Ele ressalta a importância de uma abordagem holística da educação, que reconheça sua relevância não apenas para o futuro dos alunos, mas também para o seu presente, promovendo o desenvolvimento integral e contínuo.

Não menos importante, Nilda Alves (2000), pesquisadora da área de educação, destaca a diversidade cultural presente no contexto educacional brasileiro. Ela argumenta que é fundamental reconhecer e valorizar as diferentes identidades e experiências dos estudantes, promovendo uma educação que seja culturalmente relevante e sensível às particularidades locais. Para ela, a diversidade cultural é uma riqueza a ser valorizada e incorporada no ambiente educacional, promovendo uma educação inclusiva e sensível às particularidades de cada aluno. Alves põe em destaque a importância de reconhecer e valorizar a diversidade cultural presente na sociedade brasileira, e como isso influencia o contexto educacional, exigindo abordagens pedagógicas adaptativas e sensíveis.

Outros contribuidores foram: Vítor Henrique Paro (2010) e Heloísa Lück (2008): pesquisadores na área da Educação, especificamente da gestão escolar, refletem sobre a importância da participação das diferentes instâncias e da diversidade presente no contexto escolar, democratizando as decisões, de modo a melhor atender a todos, garantindo não somente o acesso à educação, mas a permanência com qualidade de todos.

Ainda podemos citar Maria Helena Souza Patto (2003), psicóloga e educadora, aborda as questões relacionadas à avaliação educacional e às políticas de ensino. Para ela a avaliação educacional deve ser vista como uma ferramenta para promover a aprendizagem significativa e o desenvolvimento integral dos alunos, em vez de apenas medir resultados quantitativos. Patto (2003) argumenta que a avaliação educacional deve ser uma prática reflexiva e formativa, que valorize o processo de aprendizagem e leve em consideração as diferenças individuais dos alunos. Ela destaca a necessidade de uma abordagem crítica e reflexiva em relação aos métodos de avaliação e às políticas educacionais, visando promover uma educação mais inclusiva e voltada para o desenvolvimento integral dos alunos.

Já José Carlos Libâneo (2003), sociólogo e educador, discute as questões relacionadas à formação de professores e à prática pedagógica. Para ele a formação de professores deve ser contínua e contextualizada, preparando-os para enfrentar os desafios e demandas em constante mudança da prática pedagógica. Ele destaca a importância de uma formação de professores que os capacite a se adaptarem e inovarem em resposta às transformações do

Guiando as organizações do futuro: uma reflexão sobre o manifesto da liderança responsável e do paradigma evolucionário nas organizações de educação no Brasil.

ambiente educacional, repensando as metodologias de ensino para torná-las mais participativas e significativas para os alunos, visando a autonomia e o protagonismo discente.

Esses autores e suas obras, entre tantos outros também relevantes, oferecem uma visão abrangente dos problemas e complexidade do cenário educacional brasileiro, abordando aspectos como desigualdade social, diversidade cultural, avaliação educacional, gestão escolar, formação de professores e práticas pedagógicas. Suas contribuições são fundamentais para compreender os desafios e as potencialidades da educação no Brasil e para orientar políticas e práticas educacionais mais eficazes, inclusivas e equitativas, e por isso inovadoras. Ao expor desafios e potencialidades acenam para a compreensão do Paradigma Evolucionário das organizações de educação no Brasil, destacando a importância da adaptação, inovação e contextualização para promover uma educação responsável.

### **Desafios e as potencialidades da Educação Brasileira**

A educação no Brasil é um campo repleto de desafios, conforme vimos anteriormente, mas também com potencialidades, refletindo uma complexa interação entre políticas públicas, recursos disponíveis, diversidade cultural e desigualdades sociais. Nesse contexto, é fundamental analisar tanto os obstáculos enfrentados quanto as oportunidades que se apresentam para promover uma educação responsável.

Um dos principais desafios é a desigualdade socioeconômica que afeta profundamente o sistema educacional brasileiro. A disparidade de recursos entre escolas de regiões mais ricas e mais pobres contribui para uma distribuição desigual de oportunidades de aprendizagem. Isso se reflete em índices alarmantes de evasão escolar, especialmente entre crianças, adolescentes, jovens e adultos de famílias de baixa renda. Além disso, a infraestrutura precária de muitas escolas, a falta de materiais didáticos adequados e a carência de profissionais bem-preparados são questões que perpetuam essa desigualdade.

Outro desafio significativo é a qualidade do ensino oferecido. Apesar dos esforços para melhorar a formação de professores e desenvolver currículos mais alinhados com as necessidades do século XXI, persistem lacunas no ensino básico e no ensino superior. A falta de investimento em formação continuada e em tecnologias educacionais modernas também limita a capacidade do sistema educacional de preparar os alunos para os desafios do mercado de trabalho globalizado.

Guiando as organizações do futuro: uma reflexão sobre o manifesto da liderança responsiva e do paradigma evolucionário nas organizações de educação no Brasil.

Além disso, a gestão educacional enfrenta dificuldades em garantir uma distribuição equitativa de recursos, promover a inclusão de grupos marginalizados e incentivar práticas pedagógicas inovadoras. A burocracia excessiva e a falta de autonomia das escolas muitas vezes impedem a implementação de políticas eficazes e a adaptação às necessidades locais.

No entanto, apesar desses desafios, a educação no Brasil também possui potencialidades significativas. O país possui uma rica diversidade cultural e étnica, que pode ser aproveitada para promover uma educação intercultural e valorizar as diferentes formas de conhecimento. Além disso, a crescente disponibilidade de tecnologia digital oferece oportunidades para apoiar o ensino e a aprendizagem, facilitando o acesso a recursos educacionais, promovendo a colaboração entre alunos e estimulando a criatividade e a inovação.

Também democratizar o acesso à educação àqueles que não tiveram a oportunidade de estudar em idade própria, ou aqueles que não conseguem conciliar o tempo da escola, da universidade com o tempo de trabalho, pela via da Educação a Distância.

### **Desafios da liderança responsiva das organizações de educação no Brasil**

A liderança responsiva é uma abordagem essencial para organizações de educação no Brasil, especialmente em um contexto de mudanças rápidas e desafios constantes como esse que estamos vivendo. No entanto, essa forma de liderança também enfrenta uma série de obstáculos específicos dentro do cenário educacional brasileiro.

Um dos principais desafios é a burocracia e a rigidez estrutural que muitas vezes permeiam as instituições educacionais. As organizações de ensino no Brasil frequentemente lidam com uma carga excessiva de regulamentações governamentais, o que pode dificultar a capacidade de resposta rápida e eficaz às necessidades emergentes dos alunos, professores e comunidades. Além disso, a falta de autonomia das organizações educacionais e a centralização das decisões administrativas podem limitar a capacidade dos líderes de implementar mudanças significativas e inovadoras.

Outro desafio está relacionado à falta de recursos financeiros e infraestrutura adequada. Há uma desigualdade socioeconômica entre estados, municípios e escolas/universidades. As disparidades de recursos entre escolas de diferentes regiões e comunidades contribuem para a reprodução de desigualdades educacionais, tornando ainda mais desafiador para os líderes promoverem uma educação equitativa e inclusiva. Isso exige

Guiando as organizações do futuro: uma reflexão sobre o manifesto da liderança responsiva e do paradigma evolucionário nas organizações de educação no Brasil.

um esforço extra para garantir que todas as crianças, jovens e adultos, independentemente de sua origem social ou econômica, tenham acesso às oportunidades de aprendizagem, equitativamente.

Muitas escolas, principalmente as públicas, enfrentam sérias limitações orçamentárias, o que pode impedir investimentos no espaço físico favorecedor de aprendizagem, em tecnologia educacional, formação de professores e programas de desenvolvimento curricular. Isso dificulta para os líderes educacionais adotarem uma abordagem responsiva que atenda às necessidades individuais dos alunos e promova a excelência acadêmica. Mas por outro, é possível criar possibilidades a partir de esforços coletivos, superar esses obstáculos, e, fortalecer a gestão responsiva.

Por fim, a resistência à mudança por parte de alguns membros da comunidade escolar pode representar mais um desafio para a liderança responsiva. Muitas vezes, os professores, funcionários e responsáveis de alunos estão acostumados com determinadas práticas e rotinas, o que pode dificultar a implementação de novas abordagens pedagógicas ou administrativas.

Nesse sentido, os líderes educacionais precisam ser capazes de comunicar eficazmente a necessidade e os benefícios das mudanças propostas, além de envolver todas as partes interessadas no processo de tomada de decisão.

Para abordar os desafios da liderança responsiva nas organizações educacionais, é recomendável explorar o trabalho de diversos estudiosos que oferecem insights valiosos sobre o assunto tais como:

Michael Fullan (2011), reconhecido especialista em liderança educacional, fornece orientações preciosas sobre como os líderes podem conduzir mudanças eficazes nas instituições de ensino.

Leithwood, Harris, & Hopkins (2008) discutem, em seu artigo sobre liderança nas organizações educacionais, sete reivindicações fundamentais sobre liderança escolar bem-sucedida, oferecendo uma análise detalhada dos componentes essenciais da liderança eficaz.

Também podemos citar Thomas Sergiovanni (2005) que examina os desafios e as oportunidades enfrentados pelos líderes educacionais, destacando a importância da colaboração e da criação de uma cultura escolar sólida.

Guiando as organizações do futuro: uma reflexão sobre o manifesto da liderança responsável e do paradigma evolucionário nas organizações de educação no Brasil.

Ainda sugerimos Senge (2006) que apresenta conceitos de aprendizagem organizacional e explora como os líderes podem promover organizações educacionais mais adaptáveis e responsáveis.

E, por último, Peter Gronn (2008) que investiga o conceito de liderança distribuída e seu potencial para lidar com os desafios complexos enfrentados pelas organizações educacionais, enfatizando a necessidade de responsividade.

Esses referenciais oferecem uma ampla variedade de perspectivas sobre os desafios enfrentados pelos líderes educacionais e fornecem insights valiosos sobre como superá-los de maneira eficaz.

### **3. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O Manifesto da Liderança Responsável e do Paradigma Evolucionário representa uma abordagem inovadora e vital para o desenvolvimento contínuo do sistema educacional no país, em uma perspectiva inovadora, inclusiva e equitativa. Neste contexto, a liderança responsável emerge como um conceito fundamental, destacando a importância de líderes adaptáveis e ágeis, capazes de responder de forma eficaz aos desafios em constante evolução enfrentados pelas instituições educacionais.

Sob o paradigma evolucionário, a educação é vista como um processo dinâmico, sujeito a mudanças e transformações contínuas, onde a adaptação e a inovação são essenciais para garantir a qualidade e a relevância do ensino. Este manifesto não apenas reconhece a complexidade do cenário educacional brasileiro, mas também propõe uma visão orientada para o futuro, buscando inspirar líderes, educadores e formuladores de políticas públicas a abraçar uma abordagem colaborativa e progressista para promover o avanço e a excelência na educação, visando a sua transformação em uma abordagem inovadora, sustentável e inclusiva.

Apesar de constatarmos que a liderança responsável é fundamental para o sucesso das organizações de educação no Brasil, nesse cenário VUCA, ainda temos duas questões a serem resolvidas ao nível das políticas públicas, a primeira relacionada aos desafios enfrentados pelas organizações educacionais: a burocracia excessiva, a falta de investimentos e recursos que apoiem a autonomia e inovação e estratégias de superação das desigualdades

Guiando as organizações do futuro: uma reflexão sobre o manifesto da liderança responsiva e do paradigma evolucionário nas organizações de educação no Brasil.

socioeconômicas, e, a outra, a falta de investimento na formação de gestores na perspectiva responsiva. Superar esses obstáculos requer um compromisso coletivo de todos os envolvidos com as organizações educacionais.

## REFERÊNCIAS

El Hani, C. (2019). Inovação responsável como desafio das democracias contemporâneas.

(digital). **Blog Darwinianas: a Ciência em movimento.** Disponível em: <https://darwinianas.com/2019/12/10/inovacao-responsavel-como-desafio-das-democracias-contemporaneas/> Acesso em 27 de fev. de 2024.

Freire, P. (1979). **Educação e mudança.** Paz e Terra.

Fullan, M. (2011). **Change Leader: Learning to Do What Matters Most.** Jossey-Bass.

GRONN, P. (2008). The Future of Distributed Leadership. *Journal of Educational Administration*, 46(2), 141-158.

Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). **Professional Capital: Transforming Teaching in Every School.** Teachers College Press, 2012.

Jenkins-Scott. (2020). **The 7 secrets of Responsive Leadership.** ED. Career Press.

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). *Seven Strong Claims About Successful School Leadership.* **School Leadership & Management**, 28(1), 27-42.

Libâneo J. C. (2003). **Pedagogia e pedagogos, para quê?** Editora cortez

LÜCK, H. (2008). Dimensão da gestão escolar e suas competências. Ed. Positivo.

Mccormick, J; Karinch, M. (2009). **Lições de negócios desde o limite** - Aprenda como atletas radicais usam a assunção inteligente de riscos para ter sucesso nos negócios. McGraw Hill.

Alves, N. (2003). Cultura e cotidiano escolar. **Revista da Faculdade de Educação da UFF.** Maio/Jun/Jul/Ago Nº 23

Alves, N. (2003). **O Sentido Da Escola.** Editora Cortez.

Paro, V. H. (2010). A educação, a política, a administração: reflexões sobre a prática do

Guiando as organizações do futuro: uma reflexão sobre o manifesto da liderança responsiva e do paradigma evolucionário nas organizações de educação no Brasil.

Diretor de escola. **Educação e pesquisa**. V. 36, Nº 3.

Patto, M. H. S. (2022). **A produção do fracasso escolar**: histórias de submissão e rebeldia. Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo.

Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Doubleday, 2006.

Sergiovanni, T. J. *Strengthening the Heartbeat: Leading and Learning Together in Schools*. Jossey-Bass, 2005.

Teixeira, A. (1969). **Educação no Brasil**. Cia. Editora Nacional.

Teixeira, A. (1997). **Educação para a democracia**. Ed.UFRJ.

Guiando as organizações do futuro: uma reflexão sobre o manifesto da liderança responsiva e do paradigma evolucionário nas organizações de educação no Brasil.

## **Guiding the organizations of the future: a reflection on the manifesto of responsive leadership and the evolutionary paradigm in education organizations in Brazil**

### **ABSTRACT**

The aim of this article is to discuss the importance and profile of an organizational leadership that is prepared to understand and act in the current world scenario marked by volatility, uncertainty, complexity and ambiguity, towards inclusion, innovation and organizational sustainability, and finding an answer in the figure of what we call a responsive manager. Although its focus is on leadership in school organizations, its content applies to leadership in any other context. The methodological approach used for its construction is based on the authors' experience as managers, mentors and researchers (including academic training as doctors) in various organizations, both nationally and internationally. It also draws on a literature review of conceptual and practical principles of management and education, as well as reflections from an independent research group to which they belong. The article concludes that responsive management is a requirement of the new times in all organizations, in all areas, especially in the field of educational organizations. However, in the Brazilian education market, it faces challenges to its implementation, particularly the lack of public policies to overcome excessive bureaucracy, the lack of institutional autonomy, the lack of resources for all, the socio-economic inequalities between states, systems and levels of education, and the lack of investment in the training of managers from the perspective of the "responsive management" process.

**Keywords:** Responsive manager; Innovation; Sustainability; Management skills; School organization.

## **Guiando las organizaciones del futuro: una reflexión sobre el manifiesto del liderazgo responsivo y el paradigma evolutivo en las organizaciones educativas de Brasil**

### **RESUMEN**

El objetivo de este artículo es discutir la importancia y el perfil de un liderazgo organizacional que esté preparado para entender y actuar en el actual escenario mundial marcado por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad, hacia la inclusión, la innovación y la sostenibilidad organizacional, encontrando respuesta en la figura de lo que denominamos un responsive manager. Aunque se centra en el liderazgo en las organizaciones escolares, su contenido es aplicable al liderazgo en cualquier otro contexto. El enfoque metodológico utilizado para su construcción se basa en la experiencia de los autores como directivos, mentores e investigadores (incluyendo la formación académica como doctores) en diversas organizaciones, tanto a nivel nacional como internacional. También se basa en una revisión bibliográfica de los principios conceptuales y prácticos de la gestión y la educación, así como en las reflexiones de un grupo de investigación independiente al que pertenecen. El artículo concluye que la gestión responsiva es una exigencia de los nuevos tiempos en todas las organizaciones, en todos los ámbitos, especialmente en el campo de las organizaciones educativas. Sin embargo, en el mercado educativo brasileño, enfrenta desafíos para su implementación, en particular la falta de políticas públicas para superar la excesiva burocracia, la falta de autonomía institucional, la falta de recursos para todos, las desigualdades socioeconómicas entre estados, sistemas y niveles de educación, y la falta de inversión en la formación de gestores desde la perspectiva del proceso de "responsive management".

**Palabras clave:** Gestor responsive; Innovación; Sostenibilidad; Capacidad de gestión; Organización escolar.