



15^o CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO CONSÓRCIO NORDESTE

30 nov - 03 dez | evento online



PAPEL DA LIDERANÇA NA GESTÃO ESCOLAR

Ambrosina Leite da Costa¹

RESUMO

O presente estudo objetiva apresentar uma discussão teórica sobre o conceito de liderança e relacioná-la a proposta de um modelo de gestão escolar a partir da análise sobre qual o perfil que melhor se adequa ao contexto educativo. O trabalho consistiu na construção de uma reflexão tendo como base estudo bibliógrafos de renomados estudiosos sobre o tema liderança e gestão escolar. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica básica e exploratória. Apresenta um recorte polido sobre a importância de se considerar o líder e sua forma de atuação como potencial recurso no desenvolvimento da gestão escolar, assim como discute as principais teorias sobre liderança e as formas de atuação. Busca despertar um olhar mais apurado sobre quanto necessário se faz o cuidado para com a função de gestão escolar, que revela-se não somente um mero reproduzidor burocrático e administrativo dentro do ambiente escolar, mas uma figura extremamente relevante e articuladora dentre as principais atividades vivenciadas no espaço educativo. Por fim, reconhecemos que a relação entre liderança e gestão escolar complementa-se de maneira formidável, trazendo inúmeras contribuições não só para a comunidade escolar, mas para formação humana em si, configurando-se como uma possibilidade genuína de se construir juntos o fazer pedagógico em seu sentido amplo.

Palavras-chave: Liderança; Gestão escolar; Contexto educacional

1 INTRODUÇÃO

Falar de liderança no âmbito da gestão escolar requer um notório saber pedagógico, isso mesmo, conhecer o fazer pedagógico. Esse aspecto representa um norte para onde se deseja alcançar. Gerir, administrar, coordenar, liderar são ações muito complexas que envolvem uma gama de especificidades, e quando reportamos essa atuação para o contexto educacional, passamos a reconhecer sua exponencial importância no todo do fazer educativo. O que queremos com isso dizer, é que a condição de orientar, direcionar, motivar, organizar faz parte de um processo que exige do indivíduo maior perspicácia e conhecimento no desenvolvimento

¹Mestrando do Curso Ciência da Educação /FACEM – Polo Natal. Graduada em Pedagogia e Pós-Graduada (*lato sensu*) em Formação de Educadores em Práticas Interdisciplinares – UERN. Graduada em Administração Pública – UFRN. Pós-Graduada (*lato sensu*) em Gestão Pública – UERN. E-mail: ambrosina.adm@gmail.com.



15^o CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO CONSÓRCIO NORDESTE

30 nov - 03 dez | evento online



das suas habilidades e competências. O estudo sobre os estilos de liderança nos mais variados contextos organizacionais nos aponta um potencial recurso que pode colaborar de forma significativa na gestão do espaço educativo.

A gestão das instituições escolares de rede pública no Brasil parte do princípio da gestão democrática, conforme estabelece a Lei nº LEI Nº 9.394, DE 20 DE DEZEMBRO DE 1996, em seus artigos:

Art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: [...] VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: [...].

Art. 56. As instituições públicas de educação superior obedecerão ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional.

Nessa perspectiva, a atuação do gestor escolar nas unidades de ensino na esfera pública deve prezar pelos princípios que regem a administração pública explicitados na Carta Magna de 1988, dentre eles: a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência – este último por força de Emenda Constitucional Nº 19, DE 04 DE JUNHO DE 1998. Tendo conhecimento dessas diretrizes legais, o gestor deve se pautar numa gestão que preserve acima de tudo o bem da coletividade. Porém, somente conhecer os pilares que sustentam o fazer burocrático de uma instituição pública não o “prepara” para o desenvolvimento de uma eficiente e eficaz gestão escolar, é necessário um “*plus*”, uma vez que lidamos com seres humanos, cheios de complexidades, sentimentos, experiências, conhecimentos e tudo isso influencia diretamente na maneira como desenvolvemos nosso estilo de atuação na gestão escolar.



15^o CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO CONSÓRCIO NORDESTE

30 nov - 03 dez | evento online



A gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação em educação, que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos sócio educacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem dos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade complexa, globalizada e da economia centrada no conhecimento. (LÜCK, 2009, p. 24).

Trazer à tona a discussão sobre qual o melhor estilo de liderança na atuação como gestor (a) escolar nos remete a refletir sobre o papel da liderança como um fator primordial para o alcance e a realização dos objetivos de uma instituição de ensino. Neste sentido, buscaremos apresentar de forma breve, a partir de levantamentos bibliográficos, conceitos que concentram a relevância dos estilos de liderança, assim como traçar uma rápida análise dos condicionantes que pode agregar no âmbito educativo e no fazer pedagógico. O trabalho dá ênfase de forma específica ao estabelecimento educacional, pretendendo analisar e expor as ideias de autores que trazem concepções de liderança a partir de diferentes percepções.

2 TEORIAS SOBRE LIDERANÇA

O entendimento sobre os aspectos formais que constitui o perfil de um líder vem sendo explorada há algum tempo, por vários estudiosos. E a partir desses estudos, diversos apontamentos necessários estão sendo colocados em prática nas instituições públicas obtendo inúmeros benefícios. Isso por que a liderança passou a ter um papel fundamental na definição de metas e objetivo dentro das organizações Chiavenato (2012, p.131) esclarece:

A definição de liderança envolve dois aspectos importantes: o primeiro é a capacidade presumida de motivar as pessoas a fazerem aquilo que precisa ser feito. O segundo é a tendência dos liderados de seguirem aqueles que percebem como instrumentais para satisfazerem os seus próprios objetivos e



15^o CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO CONSÓRCIO NORDESTE

30 nov - 03 dez | evento online



necessidades pessoais. Assim, a liderança é uma faca de dois gumes: nenhuma pessoa pode ser um líder se não consegue que outras façam aquilo que ela pretende que façam, nem será bem-sucedida se os seus seguidores não a percebem como um meio de satisfazer suas próprias aspirações pessoais ou atingir seus objetivos. O líder deve ser capaz; os liderados devem ter vontade.

A seguir elencaremos as principais teorias sobre liderança, com o objetivo de apresentar um breve levantamento bibliográfico, de estudos acerca da magnitude que esse assunto nos oferece a título de informação, conhecimento e prática. Trazendo um olhar mais abrangente e ao mesmo tempo analítico sobre as possibilidades de se vislumbra tais perfis no contexto escolar.

2.1. Teoria dos Traços

Essa teoria traz uma linha de raciocínio que se baseia nas características inatas do indivíduo, isto é, defende a ideia de que o líder já nasce “pronto”. Acentua que o líder precisa ter atributos físicos, intelectuais, habilidades e aspectos de personalidade. Conforme França (2006, p. 60):

A Teoria dos Traços assume, como premissa, que os líderes possuem traços de personalidade, os quais os auxiliam no seu papel. Essa teoria não enfatiza outras variáveis que podem interferir na relação líder-liderado, como o contexto em que estão inseridos e as próprias necessidades do grupo em que atua. Nesse enfoque, a pessoa já nasce líder.

Essa teoria perdeu legitimidade no decorrer dos anos, uma vez que, à medida que outros estudos sobre liderança foram sendo explorados. Essa abordagem foi caindo em desuso, pois a mesma não atendia a complexidade que comporta a atuação do estado de liderança.

2.2. Teoria dos Estilos de Liderança



15^o CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO CONSÓRCIO NORDESTE

30 nov - 03 dez | evento online



Diferente da Teoria dos Traços que defende a ideia de um líder a partir de atributos inatos, a Teoria dos Estilos de Liderança apresenta uma visão comportamental sobre o perfil do líder, nessa abordagem a liderança é algo que pode ser desenvolvido pelo próprio indivíduo.

Em contraste à Teoria dos Traços, em que se acredita que as características individuais são determinantes para a liderança, a Teoria dos Estilos de Liderança acredita que as pessoas podem ser preparadas para exercer seu papel de líder. Para isso, há necessidade de estudar e construir as formas de exercício do poder, baseadas nas crenças básicas sobre as pessoas e a natureza humana. (FRANÇA, 2006, p. 61).

A Teoria dos Estilos de Liderança pressupõe 3 estilos básico de liderança, a saber: a Liderança Autocrática; Liderança Democrática e a Liderança *Laissez-faire* ou Liberal.

2.2.1 Liderança Autocrática

De acordo com Cavalcanti; Carpilovsky; Lund e Lago (2009, p. 40) “o estilo *autocrático* está ligado ao líder centralizador, que toma decisões unilaterais e que determina as tarefas e os métodos de trabalho, não deixando muita participação para os liderados”. Esse estilo de liderança se apresenta como um líder dominador e diretivo. Sua forma de atuação reflete muito sua posição hierárquica de poder, colocando num patamar de superioridade em relação aos liderados.

2.2.2 Liderança Democrática

No estilo de liderança democrático, conforme aponta Cavalcanti; Carpilovsky; Lund e Lago (2009, p. 40), “o líder envolve seus subordinados nos processos decisórios, incentiva à participação de todos, procura delegar autoridade e usa o feedback como uma forma de treinamento de seus subordinados”. Nesse estilo de liderança tanto o líder como o liderado tem papel fundamental na construção de uma gestão. Há uma relação de troca, a comunicação é



15^o CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO CONSÓRCIO NORDESTE

30 nov - 03 dez | evento online



mais horizontalizada, as decisões são discutidas em coletividade, maior nível de autonomia entre os liderados.

2.2.3 Liderança *Laissez-faire* ou Liberal

Cavalcanti; Carpilovsky; Lund e Lago (2009, p. 40) explica que “o líder de estilo *Laissez-faire* procura deixar o grupo completamente à vontade para deliberar sobre os trabalhos a serem realizados e a forma de executá-los”. Nesse enfoque o líder apresenta-se como um mero expectador, sua atuação é quase imperceptível por seus liderados. Não há uma atuação efetiva do líder.

2.3. Liderança Carismática

Essa abordagem refere-se a um comportamento habilidoso de influenciar outros indivíduos na busca dos seus objetivos. França (2006, p.64) explica que “a liderança carismática está associada ao carisma. A palavra carisma é de origem grega e significa inspiração divina, aquele que tem capacidade de realizar milagres e predições”. A liderança carismática apoia-se nas habilidades que os seus seguidores atribuem ao líder. Cavalcanti; Carpilovsky; Lund e Lago (2009, p.113) enfatiza que:

Os líderes carismáticos possuem uma meta idealizada que desejam atingir, são fortemente envolvidos com ela, são percebidos como anticonvencionais, autoconfiantes e agentes de mudança. Com esse comportamento arrojado e atitudes envolventes, tendem a levar as pessoas a exercerem esforço extra no trabalho.

Visivelmente falando esse perfil de liderança acaba sendo o mais perceptível a “olho nu”, exemplos como Dalai Lama, Martin King, Lula dentre outras personalidades que conseguem reproduzir de forma exemplar a astúcia e o comportamento de um líder carismático. São pessoas com grande poder de persuasão que conseguem influenciar outras na busca dos seus próprios objetivos.



15^o CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO CONSÓRCIO NORDESTE

30 nov - 03 dez | evento online



2.4. Liderança Situacional

A teoria da liderança situacional enfatiza aspectos que cercam o processo da liderança. A atenção sobre a figura do líder é transposto para o fenômeno da liderança, neste sentido destacam-se três elementos principais: o líder, os liderados e o contexto da liderança.

A teoria situacional de Hersey e Blanchard (1977) é uma teoria contingencial cujo foco está voltado para os seguidores. Segundo a teoria situacional, a liderança bem-sucedida só será alcançada por meio da seleção de um estilo de liderança adequado que depende do nível de preparo ou maturidade dos seguidores. (CAVALCANTI, CARPILOVSKY; LUND E LAGO 2009, p.50).

Cortella (2009, p.69) ensina que:

[...] se a liderança é uma virtude – portanto, uma força intrínseca -, qualquer homem e qualquer mulher em qualquer lugar, ou função, pode desenvolvê-la. A liderança é sempre circunstancial. Qual é a diferença entre líder e liderado? É a circunstância. Ou seja, a ocasião ou a situação.

Essa abordagem apresenta-se como uma importante descoberta nos estudos sobre o perfil do líder e o papel da liderança nas instituições, isso por que credita sua eficácia não só num aspecto “x” ou “y”, mas na conjunção da cadeia de acontecimentos com determinam quem e como poderá ser realizada a liderança. Cortella (2009, p.70-71) exemplifica:

Eu sou professor e sei liderar um processo pedagógico, mas não uma banda de música. Mas será que eu poderia liderar uma banda de música? Será que eu poderia ser maestro? Ser um jogador de futebol? Certamente! Desde que as circunstâncias, as situações me colocassem a ocasião. E que, com a ocasião presente, eu nela me interesse. [...] O líder é aquele que tem uma força



15^o CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO CONSÓRCIO NORDESTE

30 nov - 03 dez | evento online



intrínseca e qualquer um e qualquer uma de nós pode sê-lo. Depende da circunstância e da disposição, aquilo Maquiavel chamava de juntar a *virtu* com a *fortuna*, ou seja, a capacidade com a ocasião, a virtude e a sorte.

A partir do levantamento, ora apresentado é inegável a importância do papel da liderança no contexto da gestão escolar. Todos esses estudos sobre liderança inferem posturas que melhor se adequam a atuação eficiente e eficaz no trato da gestão em qualquer instituição, no caso em questão nas instituições escolares.

3 A LIDERANÇA COM FOCO NA GESTÃO ESCOLAR

Partindo do pressuposto de que uma boa gestão precisa ter a frente um líder que encoraje, motive, influencie sua equipe de trabalho para o alcance dos objetivos, na gestão escolar se faz imprescindível tais posturas. O ambiente escolar é um espaço de construção de valores que interferem diretamente na vida daqueles que ali comungam de saberes, experiências e vivências. Seja o professor em sala de aula, o aluno na busca do conhecimento, o gestor na ampla responsabilidade de direcionar as ações em conjunto com o grupo, o zelador, a merendeira, enfim, todos com mais ou menos grau de influencia acabam contribuindo para a construção do contexto educativo.

Situada numa espécie de centro de confluência cultural, a organização escolar é, sem dúvida, um contexto propício ao desenvolvimento de complexas metamorfoses culturais construídas e sedimentadas no tempo e inscritas na memória coletiva da instituição. A imagem de escola como entreposto cultural, um espaço de cruzamento de culturas de proveniências diversas, permite desenvolver um olhar holístico sobre os processos de liderança, perspectivados simultaneamente como extensões e reflexos da cultura organizacional da escola e como relevantes fatores de regulação cultural e simbólica. (TORRES; PALHARES, 2009, p.97).



15^o CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO CONSÓRCIO NORDESTE

30 nov - 03 dez | evento online



Quando falamos de gestão escolar normalmente vem à mente a perspectiva pedagógica como a que mais se destaca, isso não deixa de ser uma fala que se configura coerente, porém a gestão escolar não pode, nem deve focar somente nesse aspecto. A proposta de se entender as características que compõem um bom líder ou um líder ideal no contexto da gestão escolar pode revelar muitas respostas sobre o desempenho e resultados de determinada instituição escolar.

Logo, é imperativo que os gestores conheçam os estilos de liderança e suas características e compreendam que um líder que pretende tornar-se democrático deve superar os vícios e as amarras dos estilos de liderança que se opõem às transformações sociais e às adequações escolares necessárias ao processo de democracia na escola. (CABRAL; SOUZA, 2015, p.149).

Trazer à tona essa discussão no instiga conhecer mais e melhor o real significado do papel da gestão no espaço escolar. Esse papel é, em muitos casos, atributo essencial para o redimensionamento de toda uma cadeia de processos que enriquece e valoriza a prática educativa tanto no fazer pedagógico como nas atividades administrativas contempladas nas instituições de ensino.

Entende-se que se trata não de um papel puramente burocrático-administrativo, mas sim de uma tarefa de articulação, de coordenação e intencionalidade, que, embora suponha os aspectos administrativos, vincula essencialmente o diretor à gestão pedagógica da escola. (OLIVEIRA; VASQUES-MENEZES, 2018, p.881).

Nessa perspectiva, corrobora-se o entendimento da ação planejada e sistematizada dos fatores que compõem o papel do gestor escolar. Explorando o macro processo de construção do saber fazer no chão da escola, assim como uma visão holística dos objetivos que se deseja



15^o CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO CONSÓRCIO NORDESTE

30 nov - 03 dez | evento online



alcançar na instituição. Dessa forma, enxergar o gestor como um líder que desenvolve uma efetiva capacidade de liderança junto à equipe escolar, favorece em demasia o alcance dos resultados almejados, assim como se constroem a verdadeira intencionalidade do fazer pedagógico.

CONCLUSÃO

A temática acima apresentada não pretende delinear o perfil de um líder bom ou o ruim na gestão escolar, mas instigar uma reflexão sobre o quão necessário é, olhar para gestão escolar, não apenas como um mero “reprodutor burocrático”, mas o revelar como uma peça “chave” na construção de um espaço educativo cheio de significados. Nessa perspectiva podemos estudar a gestão de conflitos como exemplo clássico dentre as possibilidades de construção a partir do erro, tema esse que poderá ser abordado em outra oportunidade. Mas o que estamos com isso querendo mostrar é que o papel de um gestor escolar numa instituição pública requer comportamentos que precisam ser estudados, analisados, discutidos e construído a partir daquilo que se deseja alcançar. E conseguir delinear um perfil de liderança que melhor se adequa a função de gestor escolar seria uma excelente contribuição no campo das ciências.

A pesar do tema liderança, está associado mais comumente ao cenário empresarial ou organizacional, sua contribuição no contexto educativo vem crescendo a cada dia e tomando corpo. Os estudos, atualmente, têm focado, com potencial ênfase o papel da liderança, quando na atuação da função de gestão escolar, como forma de garantir melhor desempenho e qualidade nos resultados. Na perceptiva educacional os resultados ora almejados referem-se a uma rede complexa de benefícios que interessa não somente ao indivíduo, mas a toda sociedade: a educação.

REFERÊNCIA



15^o CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO CONSÓRCIO NORDESTE

30 nov - 03 dez | evento online



CABRAL, Mozanilde Santos Nunes; SOUSA, Mônica Teresa Costa; DO NASCIMENTO, Alberico Francisco. **Estilos de liderança no contexto da gestão escolar democrática: algumas apreciações.** Revista Signos, v. 36, n. 2, 2015.

CAVALCANTI, Vera Lucia, CARPILOVSKY, Marcelo, LUND, Myrian, LAGO, Regina Arczynska. **Liderança e motivação.** – 3. ed. – Rio de Janeiro : Editora FGV, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública.** 3 . ed. – Barueri, SP: Manole, 2012.

CORTELLA, Mario Sergio. **Qual a tua obra? inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética.** 7 . ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Comportamento organizacional: conceito e práticas.** – São Paulo: Saraiva, 2006.

LÜCK, H. **Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências.** Curitiba: Ed. Positivo. 2009.

OLIVEIRA, Ivana Campos; VASQUES-MENEZES, Ione. **Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar.** Cadernos de pesquisa, v. 48, n. 169, p. 876-900, 2018.

TORRES, Leonor Lima; PALHARES, José A. **Estilos de liderança e escola democrática.** Revista Lusófona de Educação, n. 14, p. 77-99, 2009.