

AGTU – THE GLOBAL UNIVERSITY

ESTUDO DE CASO: A LIDERANÇA NO CONTEXTO EDUCACIONAL DAS
ESCOLAS PÚBLICAS

AUTOR: GISEBEL MENDES VIEIRA

Resumo

O tema “liderança” vem sendo estudado no decorrer dos anos por conta dos impactos que a liderança tem sofrido na sociedade e nas organizações públicas. O artigo em questão tem como objetivo apresentar definições sobre a temática liderança bem como as diferenças entre líder e chefe, além das definições de traços da liderança, liderança transformacional e liderança servidora. Nesse artigo são descritos o conceito de liderança no contexto educacional. A metodologia aplicada para o estudo é a pesquisa bibliográfica com utilização de dados secundários, artigos e principais conceitos e fundamentos sobre a temática “liderança”. Como conclusão, o artigo apresenta de modo geral informações que servem de base para administradores e gestores das escolas públicas aspectos relevantes para a formação das lideranças nas instituições.

Palavras-chave: Liderança, Conceitos de liderança, Contexto educacional

Summary

The theme of "leadership" has been studied over the years due to the impacts that leadership has suffered in society and in public organizations. The article in question aims to present definitions on the theme of leadership as well as the differences between leader and boss, in addition to the definitions of leadership traits, transformational leadership and servant leadership. This article describes the concept of leadership in the educational context. The methodology applied to the study is bibliographic research with the use of secondary data, articles and main concepts and fundamentals on the theme "leadership". As a conclusion, the article presents general information that serves as a basis for administrators and managers of public schools relevant aspects for the formation of leaders in institutions.

Keywords: Leadership, Leadership concepts, Educational context

1. **Introdução**

A liderança é a habilidade de comandar pessoas, atrair seguidores e dessa forma, influenciar mentalidades e moldar comportamentos. Pode surgir de forma natural, quando a pessoa se destaca no papel de líder. Ao longo dos estudos de vários pesquisadores vemos

vários tipos de líderes de acordo com as características de cada grupo de pessoas. Entre os estilos clássicos de liderança estão:

🌐 Liderança Autocrática: Nesse modelo, o líder impõe seu ponto de vista e decisões, sem ouvir a opinião dos membros do grupo. É um estilo de liderança autoritária.

🌐 Liderança Democrática: O líder estimula a participação da equipe e orienta as tarefas a serem realizadas. As decisões são tomadas mediante debate e em conjunto.

🌐 Liderança Liberal ou Laissez-faire: O líder concede liberdade total e confiança no grupo. As decisões são delegadas e a participação do líder é mínima.

Nas organizações, a liderança é fundamental para o sucesso ou fracasso porque está relacionada com a capacidade de atingir as metas definidas.

O tema liderança foi escolhido para o estudo porque esse termo tem sofrido modificações com o passar do tempo, principalmente devido a importância da formação de líderes nas organizações, e não somente apenas formar pessoas para atingir os melhores resultados, mas também, tratar de formar pessoas melhores que se engajam no sentido de transformar a comunidade na qual estão inseridas.

(Muczyk e Holt apud Gutterman, 2023) definiram a liderança como “o processo pelo qual um indivíduo influencia outros membros do grupo para a consecução de objetivos definidos do grupo ou da organização. Em outras palavras, o papel de liderança descreve o relacionamento entre o gestor e seus subordinados que resulta na execução satisfatória das atribuições dos subordinados e, assim, no alcance das metas importantes pelas quais o líder é responsável e é fundamental no estabelecimento. No mínimo, a liderança exige fornecer direção e ímpeto para que os subordinados atuem na direção desejada.”

Essa e Alattari (2019) destacam que “o líder é como o capitão do navio que segura as rédeas da sua mão; atinge seus objetivos com sucesso ou deixa de fazê-lo e isso eventualmente afetará toda a tripulação”.

Baseado nos conceitos de liderança citados acima, o presente estudo tem o objetivo geral de abordar os principais conceitos de liderança no ambiente educacional.

A partir da questão principal, as seguintes subquestões emanar:

1. Quais as diferenças existentes entre líder e chefe?
2. Quais os tipos de liderança?
3. Como contextualizar a liderança nas escolas públicas?

Este estudo tem o objetivo de contribuir para a crescente literatura sobre o conceito de liderança no âmbito educacional das escolas públicas.

Enquanto delineamento metodológico esse estudo é uma pesquisa bibliográfica, com caráter descritivo que se utilizou de dados secundários. Uma pesquisa bibliográfica é aquela em se procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses. Por caráter descritivo entende-se que os dados pesquisados são estudados, porém não manipulados pelo pesquisador, tratando-se de fatos que podem ser observados, analisados, registrados, interpretados e classificados sem haver intervenção do pesquisador. Dados secundários são definidos como aqueles que já foram publicados em algum outro estudo, podendo ser em artigos, revistas, teses ou dissertações. (CERVO E BERVIAN, 2007).

2. Referencial Teórico

O presente referencial foi elaborado com o intuito de atender aos objetivos propostos, o primeiro objetivo do artigo é apresentar as diferenças de conceitos entre líder e chefe, depois apresentar os conceitos e tipos de liderança e posteriormente, contextualizar o presente tema nas escolas públicas.

O tema liderança vem sendo estudado com o passar do tempo por conta dos impactos que a liderança vem sofrendo nas organizações públicas e privadas.

Segundo Al-Sakarneh (2010, apud Essa e Alattari, 2019) líder é “a pessoa que é influenciada pelas necessidades do grupo, expressa os desejos de seus membros e então concentra a atenção, e libera as energias dos membros do grupo na direção desejada”.

A liderança sofreu grandes transformações com o passar do tempo. No início, o papel do líder era o de organizar os controles e corrigir os erros. Posteriormente, houve uma transição para a valorização e contribuição dos funcionários.

2.1 Chefe x líder

O chefe é o que comanda um grupo, departamento ou organização; ele exerce poder utilizando o seu cargos para ditar regras e dar ordens; ele não ouve os funcionários, que na maioria das vezes se sentem desmotivados em expressar suas ideias e tirar suas dúvidas; além disso, a equipe cumpre as suas tarefas por temor, e o chefe não se preocupa no ambiente agradável que pode proporcionar aos funcionários; ele é conhecido por exercer seu poder de

forma autoritária, além de buscar os lucros e resultados e não considera as pessoas envolvidas no crescimento da organização.

O líder por sua vez, também está a frente de um grupo, departamento ou organização; suas ações e comportamentos influenciam as pessoas para que o resultado seja alcançado de maneira excepcional; ele inspira e é presente nos processos de trabalho, além de ser respeitado pela equipe; motiva com frequência e faz feedback construtivo; sabe ouvir, admite quando erra e procura as melhores estratégias para utilizar os talentos do grupo de maneira eficaz; por fim, reconhece as dificuldades profissionais e ajuda a superar os obstáculos.

Segundo Treis (2017) “O Líder é aquele que elabora e apresenta os objetivos e necessidades da empresa para sua equipe. Busca o progresso de forma motivadora. Constantemente utiliza metas, esquemas e estratégias para resolução de problemas. O chefe é aquele que está em uma posição mais elevada dentro da organização e tem como objetivo o gerenciamento, sendo respeitado pelo seu poder dentro da organização.”

2.2 Conceitos de Liderança

Segundo Chiavenato (1993, p. 172 apud Treis, 2017):

“A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos. Ela é igualmente essencial em todas as demais funções da Administração: o administrador precisa conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar”.

A liderança é desenvolvida nas organizações como um instrumento estratégico, sendo indispensável possuir um grande líder para administrar bem as tarefas organizacionais, e

poder tomar diversas decisões importantes no processo gerencial da empresa. O líder deve conhecer seus seguidores e estar atento a personalidade de cada um. É importante também, o relacionamento entre o líder e seus funcionários, é necessário que haja engajamento e comunicação entre ambos para facilitar na resolução de problemas.

Abaixo segue alguns modelos de liderança segundo Northouse:

Teoria dos traços de liderança

A teoria dos traços da liderança foi popular na década de 1940. Os estudiosos buscavam combinações de traços para qualificar se uma pessoa poderia se tornar um bom líder ou não.

Esse modelo aponta que algumas pessoas já nascem com características inatas que o tornam líderes. Outro fator importante, é que esse estilo busca identificar os traços e qualidades individuais que estão diretamente relacionados à figura de um líder.

A teoria afirmava que por terem nascidos líderes, essas pessoas poderiam exercer a liderança em qualquer grupo, pois acreditavam que seriam bem-sucedidos.

Inicialmente, a teoria foi criticada por pesquisadores do comportamento humano. Estudos apontam que até hoje, os pesquisadores buscam identificar se um líder é natural ou não. Contudo, sabe-se que não existe uma fórmula para ser um líder eficiente, pois a liderança é reflexão complexa e multifacetada.

2.3 Liderança Transformacional

O comportamento do líder transformacional pode ter um impacto positivo sobre as ações dos membros da equipe. Esse impacto poderá repercutir na transmissão dos comportamentos de suporte dos líderes para os membros da equipe através do processo de

modelação. É esperado que os líderes que utilizem repetidamente comportamentos de suporte influenciem a conduta dos membros da equipe, induzindo-os a adotar esses comportamentos. (DIMAS, et. al. 2018).

A liderança transformacional é um modelo de gestão de equipes em que os líderes motivam, inspiram e incentivam seus funcionários a inovarem, focando no sucesso da organização. No modelo transformacional os líderes exercem influência positivas nos seus respectivos grupos, inspirando confiança, comprometimento e credibilidade. O líder proporciona um ambiente satisfatório, estimula a criatividade e o pensamento crítico, e busca soluções inovadoras, além de reconhecer as necessidades individuais e do grupo e promover um relacionamento proximal e personalizado.

O principal objetivo da liderança transformacional é liderar pelo exemplo, aplicando na prática o que se fala no cotidiano. O líder transformacional desenvolve indicadores de desempenho para garantir os resultados das tarefas. Ele proporciona reuniões frequentes e sempre dá feedback aos funcionários com o intuito de garantir a satisfação pessoal e profissional. Em suma, o líder transformacional se preocupa com o bem-estar dos funcionários da organização, pois sabe que se eles estiverem satisfeitos produzirão muito mais e permanecerão por mais tempo na organização.

2.4 Liderança Servidora

A liderança servidora é um modelo de gestão que prioriza o crescimento e o desenvolvimento das pessoas que lidera. O líder se coloca à disposição do grupo, se empenhando em entender suas necessidades e apoiando seu desenvolvimento.

A característica do líder servidor está em ajudar as pessoas a serem e fazerem o melhor, retirando uma imagem limitada de um indivíduo destinado apenas à execução de tarefas, ele está atento aos momentos e decisões como qualquer outro líder. A influência do líder aos seguidores é manifestada na atitude do serviço, o que diferencia dos líderes preocupados com as tarefas, que acabam sem a sensibilidade de servir os outros. Esse líder consegue alcançar os objetivos zelando pelo espírito de comunidade, tendo como propósito o bem comum (Page & Wong, 2000, apud Dias e Filho, 2020).

As características da liderança servidora incluem:

- Empatia e compreensão: o líder compreende os anseios e dificuldades dos colaboradores, se colocando no lugar deles.
- Foco nas pessoas: busca atender as dificuldades individuais dos membros; prioriza o bem-estar e a satisfação individual.
- Incentivo ao crescimento: investe em formações, feedback e planos de carreira para os funcionários.
- Comunicação: ouve ativamente e promove uma comunicação aberta e transparente.
- Relação de confiança: busca estabelecer relação de confiança e respeito entre o líder e a equipe.
- Inteligência emocional: buscar equilibrar suas emoções e se relaciona de forma empática e eficaz.

Em vez de adotar um modelo centralizador, a liderança servidora se coloca à disposição da equipe e busca entender as necessidades promovendo um ambiente de trabalho colaborativo e motivador.

2.5 Contextualizando a liderança nas escolas públicas

Coordenar uma escola não é uma tarefa trivial, contudo quando há uma equipe que coopera com o gestor, o qual está à frente da direção, este tem uma maior capacidade e propensão no desenvolvimento de todo o processo de ensino aprendizagem (OLIVEIRA, 2007).

O gestor de uma escola exerce a responsabilidade de administrar o espaço escolar para que o processo funcione com objetividade. Ele pode encontrar dificuldades como: falta de comunicação na equipe, dificuldade de aceitação de ordens, evasões escolares, falta de relacionamento entre líder e equipe ou entre os membros, entre outros. No entanto, a postura de liderança do gestor poderá sanar os problemas de gestão que surgirão ao longo da sua jornada como líder.

A liderança para Lück (2017, p. 20 apud Silva, 2021):

[...] a liderança na escola uma característica inerente à gestão escolar pela qual o gestor mobiliza, orienta e coordena o trabalho de pessoas para aplicarem o melhor de si na realização de ações de caráter sociocultural voltadas para a contínua melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem, ela se assenta sobre uma atitude proativa e pelo entusiasmo e elevadas expectativas do gestor em sua capacidade de influenciar essa atuação e seus resultados.

Segundo Lück et al. (2002, p.37 apud Silva, 2021), a liderança que participa a equipe acaba sendo uma estratégia utilizada para melhorar e aperfeiçoar a qualidade do ensino. É um

ponto importante para liberar o que há de melhor do indivíduo, fazendo-o participar de forma plena e com convicção de que está contribuindo para o sistema de ensino.

Quando o gestor de uma escola entende o seu papel, ele possui facilidade para desenvolver uma visão estratégica para a sua equipe e conseqüentemente o ambiente escolar. A ação em conjunto é a melhor alternativa para uma instituição de ensino, pois será até mesmo exemplo de relação e tomada de atitudes pelos agentes do conhecimento que são os alunos.

Portanto, ao gestor não basta apenas ocupar a posição de chefe, mas o de líder e com isso buscar aprofundar os seus conhecimentos de liderança. Será através do CHA (conhecimento, habilidade e atitude) que o profissional conseguirá colocar em prática o seu conhecimento em favor da causa (CHIAVENATO, 2008 apud Silva, 2021).

3. Conclusão

No ambiente escolar existe muitos desafios, porém o líder escolar possui a capacidade de administrar com liderança e contribuir com o máximo que puder para a concretização de uma equipe harmônica de modo a alcançar os objetivos.

Pode-se concluir que a revisão bibliográfica afirma que a atribuição de um líder escolar deve estar ligada aos estilos de liderança apresentadas no presente artigo. Um líder que seja capaz de motivar, influenciar e participar dos momentos designados para feedbacks, construções de conhecimentos e atividades voltadas para o desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem.

Desse modo, o gestor de uma escola que inspira e motiva de forma positiva é considerado o agente desse processo.

Portanto, o exercício da liderança nas organizações educacionais é de fundamental relevância, visto que contribui com a superação dos problemas que podem surgir.

4. **Referências Bibliográficas**

CERVO, Amado Luiz, BERVIAN, Pedro Alcino, Da Silva, Roberto. Metodologia Científica. 6º ed. São Paulo. Prentice Hall, 2007.

DIAS, C. R. J. B., & MORAES FILHO, R. A. de. (2020). LIDERANÇA SERVIDORA NA PRÁTICA: UM ESTUDO BRASILEIRO EM UMA “NOVA COMUNIDADE”. Revista Administração Em Diálogo - RAD, 22(1), 35–56.
<https://doi.org/10.23925/2178-0080.2020v22i1.40787>

ESSA, EB E ALATTARI, A. (2019). A relação entre estilos de seguidores e estilos de liderança. Pesquisa em Administração e Liderança Educacional, 4 (2), 407-449. DOI: 10.30828/real/2019.2.7

GUTTERMAN, Alan S. Definições e Concepções de Liderança. 31 de maio de 2023, pág. 3.

Pessoa, C. I. P., Dimas, I. D., Lourenço, P. R., & Rebelo, T. (2018). Liderança transformacional e a eficácia grupal: o papel mediador dos comportamentos de suporte. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 35(1), 15-28.<https://doi.org/10.1590/1982-02752018000100003>

OLIVEIRA, R. P.; et al. (2007). Gestão, financiamento e direito à educação: análise da Constituição Federal e da LDB. São Paulo: Xamã

SILVA, Ana Catarina Pereira da. O impacto da liderança na contribuição da gestão escolar: uma revisão da literatura. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*. Ano 06, Ed. 07, Vol. 10, pp. 36-56. Julho de 2021. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/educacao/revisao-da-literatura>

TREIS, Manoella. As Diferenças entre Líderes X Chefes e os Reflexos dessas Posições. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, Edição 9, Ano 02, Vol. 06, pp. 54-72, Dezem Dbro de 2017. ISSN: 2448-0959.