

A LIDERANÇA COMO COMPETÊNCIA A SER DESENVOLVIDA PELOS PROFISSIONAIS DA EQUIPE DE GESTÃO ESCOLARES

Gisele Stano Rodrigues¹

Marlon Gonçalves Zilli²

Resumo: o conceito de liderança vem sendo utilizado com grande frequência nas organizações e está presente também nas escolas. Dessa forma, o presente artigo traz como enfoque a liderança nas instituições de ensino, especificamente relacionada à atuação da equipe de gestão escolar (direção, coordenação e orientação), tendo como objetivo compreender a importância do desenvolvimento de competências de liderança para a equipe de gestão escolar. Para isso, a metodologia aplicada no presente trabalho pautou-se em uma pesquisa bibliográfica, de natureza básica, com abordagem qualitativa e de caráter descritivo. Como resultados, encontrou-se que a base teórica destaca pontos primordiais para uma liderança eficaz, sendo que uma equipe de gestão disposta a se relacionar efetivamente com as pessoas é capaz de liderar com eficiência sua equipe, assim consegue alcançar da melhor forma desempenhos positivos na organização à qual pertence, promovendo a aprendizagem dos alunos. Complementando o entendimento sobre o termo liderança apresentam-se também as concepções acerca de seu conceito.

Palavras-chave: Liderança; Instituição de Ensino; Equipe de gestão.

Abstract: the concept of leadership has been used with great frequency in organizations and is also present in schools. In this way, this article focuses on leadership in educational institutions, specifically related to the performance of the school management team (direction, coordination and guidance), aiming to understand the importance of developing leadership skills for the school management team. For this, the methodology applied in this article was based on a bibliographic research, of a basic nature, with a qualitative and descriptive approach. As a result, it was found that the theoretical basis highlights key points for effective leadership, and a management team willing to relate effectively with people is able to efficiently lead their team, thus achieving positive performance in the best way possible. organization to which it belongs, promoting student learning. Complementing the understanding of the term leadership, conceptions about its concept are also presented.

Keywords: Leadership; Educational institution; Management team.

Como citar: STANO RODRIGUES, G.; GONÇALVES ZILLI, M. A liderança como competência a ser desenvolvida pelos profissionais da equipe de gestão escolares. *Docent Discunt*, Engenheiro Coelho (SP), v. 4, n. 1, p. e01516, 2023. <https://doi.org/10.19141/2763-5163.docentdiscunt.v4.n1.pe01516>

¹ Universidade do extremo sul Catarinense - Unesc, Santa Catarina, (Brasil). E-mail: gisele_stano@hotmail.com

² Universidade do extremo sul Catarinense - Unesc, Santa Catarina, (Brasil). E-mail: marlon.zilli@unesc.net Orcid id: <https://orcid.org/0000-0001-8555-136X>

Editor Científico: Ellen Nogueira Rodrigues
Organização Comitê Científico
Double Blind Review pelo SEER/OJS
Recebido em 07.10.2022
Aprovado em 13.01.2023

A origem do tema deste artigo revelou-se nos relatos trazidos por alunos de determinado curso de pós-graduação no âmbito de especialização, colocações referentes às dificuldades encontradas no seu cotidiano profissional, em que desenvolvem o papel de gestores ou coordenadores educacionais. A partir disso, verificou-se que o objeto de pesquisa do presente artigo é uma temática de grande relevância que vem a contribuir com os anseios dos líderes das organizações de ensino.

Assim, a problemática desta pesquisa é: como a equipe de gestão escolar pode desenvolver uma liderança eficaz na instituição de ensino? A partir dessa questão problema, foi elaborando o seguinte objetivo geral: compreender a importância do desenvolvimento de competências de liderança para a equipe de gestão escolar. Subsequente os seguintes objetivos específicos: analisar a relação entre gestão e liderança; identificar os estilos de lideranças presentes na escola; descrever o papel de um líder; especificar a importância da flexibilidade ao assumir um papel de liderança na gestão escolar.

A presente pesquisa discorrerá sobre as teorias de liderança partindo dos estudos de Lück (2014), Araújo e Garcia (2010) ao referente assunto. Os autores apresentam em suas obras especificamente sobre as teorias de traços de personalidade, teoria situacional e a teoria de estilos de liderança. Aprofundou-se temática apresentando os estilos de liderança baseados nas obras: liderança em gestão escolar (LÜCK, 2014), liderança a inteligência emocional na formação do líder de sucesso (GOLEMAN, 2015) e estilos de liderança no contexto da gestão escolar democrática (CABRAL; SOUSA; NASCIMENTO, 2015).

Nessa linha, a metodologia aplicada no presente artigo pautou-se em uma pesquisa bibliográfica, de natureza básica, com abordagem qualitativa e caráter descritivo.

Liderança e Gestão no Ambiente Escolar

Para dar início à explanação da pesquisa, cujo tema é a liderança como competência a ser desenvolvida pelos profissionais da equipe de gestão escolar,

acredita-se ser de suma importância a explicitação dos significados dos termos principais na abordagem da presente temática.

Durante muito tempo, o entendimento de liderança nas instituições escolares esteve voltado às concepções administrativas da gestão escolar, assim como em outros segmentos empresariais presentes na sociedade. Ao longo do tempo, surgiram novas elaborações e reelaborações relacionadas às teorias administrativas e de concepções a respeito dos termos gestor e líder. Recentemente, a liderança é objeto de estudo no campo da gestão de pessoas, o que a caracteriza como elemento importante a ser considerado nas instituições, visando que este, mobiliza o comportamento das pessoas.

Partindo das amplas pesquisas realizadas por Lück (2014) referentes ao significado de liderança, observa-se que a cada estudo e pesquisa, tem-se uma nova perspectiva que agrega para a compreensão deste significado. O importante ao buscar informações não é se ater a apenas um posicionamento, e sim coletar o máximo de elementos comuns das práticas efetivas tendo em vista adquirir vasto entendimento na complexidade de gerir/liderar.

Diante desta visão, a autora apresenta cinco componentes comuns que compõem seu significado:

Influência sobre pessoas, a partir de sua motivação para uma atividade; Propósitos claros de orientação, assumidos por essas pessoas; Processos sociais sociais, interativos e participativos; Modelagem de valores elevados; Orientação para o desenvolvimento e aprendizagem contínua (LUCK, 2014, p.35).

Pode-se assim conceituar o termo liderança a partir das unidades citadas, como o modo de influenciar pessoas sobre a motivação individual de cada sujeito ou do grupo, na área da gestão de pessoas e processos sociais, aspirando à realização do conjunto de ideias que definem as estratégias da instituição com a expectativa de aperfeiçoamentos da organização, seus processos e os indivíduos envolvidos.

Cabral, Souza e Nascimento (2015) apresentam a liderança como um fator social que acontece através dos relacionamentos em que uma pessoa se sobrepõe com aptidão apresentando capacidade para orientar/mediar um grupo na tomada de decisão. A fim de agregar ainda mais significado a esta colocação, destaca-se a liderança como capacidade de conquistar pessoas a partir de atributos pessoais e comportamentais que propulsionam o liderado a desenvolver espontaneamente o que lhe foi proposto.

É importante ressaltar que o processo de liderança nas instituições deve priorizar os interesses do grupo na sua coletividade visando ao atendimento dos objetivos da

instituição. Diante disso, o líder impulsiona o grupo em busca dos propósitos comuns a maioria e não aos interesses individuais ou de um pequeno grupo.

No decorrer das pesquisas sobre liderança, percebeu-se que o termo apresenta várias compreensões sendo que durante algum tempo, esta era vista como um talento nato nas pessoas, atualmente esta ideia tem sido revista como uma habilidade que pode ser desenvolvida pelo indivíduo e aprimorada com a prática (CABRAL; SOUSA; NASCIMENTO, 2015).

No que se refere à gestão, Cabral, Sousa e Nascimento (2015) alegam que essa expressão é comumente utilizada pelas organizações e também no ambiente escolar, porém muitas vezes é compreendido como sinônimo de administração. No âmbito escolar o vocábulo gestor abrange não apenas funções administrativas como planejamento, políticas e avaliação, ela contempla o envolvimento e a participação das pessoas na escola e no direcionamento e tomada de decisão sobre os rumos da instituição.

Construindo-se um Líder

A equipe de gestão, ao desenvolver a habilidade de liderança, é capaz de planejar junto a seu corpo docente todas as ações educacionais necessárias e estruturar os meios pelos quais serão desenvolvidos sempre em busca de atingir os objetivos e metas da instituição.

Visando a incorporar mais significado à atuação da equipe de gestão escolar, apresentam-se colocações da professora doutora Heloisa Luck (LUCK, 2016) durante uma entrevista concedida a uma mídia social. Em sua explanação, a professora apresenta algumas competências especiais as quais os membros pertencentes a esta equipe precisam desenvolver, sendo elas: relacionamento humano; comunicação; dinâmica de grupo e acima de tudo o “controle do seu ego”. O gestor que faz parte de uma equipe de gestão precisa ter controle de sede de poder (pode-se dizer que praticamente deve ser extinta) apresentando sim, obstinação pela realização, por ver as coisas acontecerem, por uma causa, sendo esta a educação.

Destaca-se também que uma equipe de gestão não nasce pronta, ela se constrói no contexto do ambiente de trabalho, no qual as pessoas devem cultivar questões importantes para que esta funcione de forma efetiva. Estes envolvidos precisam compreender o sentido da educação, o que os une neste cenário. Todos os elementos desta equipe, tem uma responsabilidade específica, porém também uma

responsabilidade em comum, a formação e o desenvolvimento integral como cidadão dos alunos. Estas responsabilidades são conjuntas, o poder da equipe de gestão é conjunto e compartilhado nenhum dos membros se sobressai aos demais.

Neste perfil de gestão, a professora doutora afirma que: “O gestor é um eterno aprendiz do fazer humano” (Luck, 2016), desta forma se faz necessário desenvolver o conhecimento sobre o comportamento humano, como as pessoas agem, como reagem a diferentes intervenções, quais os processos sociais que existem dentro da escola e as influências culturais no ambiente.

Teorias da Liderança

Diante da unidade abordada, percebe-se o quanto a liderança se faz cada vez mais presente dentro das organizações incluindo as instituições de ensino. Dessa forma, acredita-se ser de extrema importância os membros pertencentes à equipe de gestão escolar conhecer algumas teorias que permeiam os estudos sobre liderança, a fim de ampliarem suas competências e habilidades no âmbito do trabalho na instituição.

Parte-se da Teoria dos traços de personalidade. Esta, de acordo com Araujo e Garcia (2010) seria a teoria mais antiga na qual o sujeito líder possui traços específicos de personalidade em que o diferencia das demais pessoas. Diante dessa teoria, traços físicos como peso, altura e aparência são considerados. Leva-se em conta também os traços intelectuais (ambição e autoconfiança) e traços sociais, como as habilidades interpessoais. Dessa forma, nesta teoria, acredita-se o sujeito traz consigo desde o nascimento, este perfil de liderança impossibilitando que outras pessoas possam aprender ou desenvolver a liderança.

Essa teoria identifica líderes a partir de suas características e não examina os processos de liderança no contexto envolvido. Destaca-se como sendo uma teoria voltada a individualidades.

Segundo a teoria de traços de personalidade, aqueles que assumem a postura de líder mantém um alto nível de perseverança e motivação. Defronte a situações difíceis os considera como desafios e agem com obstinação visando aos objetivos propostos. Também não apresentam medo do risco do fracasso, e caso ele aconteça desenvolvem maior resistência e encaram como forma de aprendizagem.

Além da determinação na realização dos objetivos, Luck (2014) nos apresenta outros aspectos fortes dos líderes diante desta teoria, sendo 1) amplas habilidades de

comunicação, relacionam-se bem com todos que interagem, utilizam boas técnicas de comunicação verbal e não verbal com o intuito de influenciar pessoas as respeitando e valorizando seu potencial; 2) maturidade social e psicológica, sabem usar as palavras certas no momento oportuno sem agir de forma impensada. Sabem negociar, mediar situações de conflito de forma competente, enfrentam com habilidade situações que envolvem sentimentos indesejáveis que venham a acontecer na instituição, visando que as pessoas entendam e superem estas emoções atenuando o impacto no grande grupo. 3) autoconfiança, este traço permite com que assumam espontaneamente novas responsabilidades, sem temer os riscos agindo com segurança ao implementar novas ações. 4) empreendedorismo social, aproveitam todas as oportunidades como forma de aprendizagem e construção do conhecimento.

A teoria dos traços de personalidade foi de grande aceitação durante algum período, porém foi submetida a discordâncias e apresentou insuficiências quando adotada como orientação única.

Parte-se, então, para a compreensão da segunda teoria de liderança a ser abordada, trata-se da teoria dos estilos de liderança esta, de acordo com Luck (2014) e Araujo e Garcia (2010), defendem a existência de três estilos de liderança, sendo elas: autocrática, democrática e liberal. Porém, ao analisar a obra de Goleman (2015), além dos estilos já citados, acrescenta-se mais quatro, sendo eles: líder marcador de ritmo, líder coach, líder afeitivo e líder coercivo. Dessa forma, será realizada uma pequena explanação sobre cada uma delas.

O líder autocrático é aquele caracterizado por impor o que precisa ser feito, as tarefas a serem desenvolvidas sem possibilitar que seus liderados opinem ou questionem (ARAJO; GARCIA, 2010). Ao mesmo tempo este estilo de liderança pode ser considerado muito eficaz pois potencializa o compromisso com as estratégias e metas da instituição, definindo padrões em que englobam esta visão(Goleman, 2015).

Já a liderança democrática é marcada pela participação de todos os envolvidos de modo que se tem a oportunidade de expor os pensamentos e o líder ouve as colocações decidindo o que fazer (Araujo e Garcia, 2010). Ao ouvir as ideias do grupo ele desenvolve a confiança, respeito e compromisso, permitindo que todos os envolvidos tenham influência sobre as decisões que envolvem o resultado final de seu trabalho, o líder aumenta a flexibilidade e responsabilidade. Diante disso, as pessoas pertencentes ao sistema democrático propendem a ser realistas sobre o que o que pode ser alcançado ou não (GOLEMAN, 2015).

No estilo liberal o líder tem pouca participação sendo que as decisões são tomadas pelo grupo (ARAÚJO; GARCIA 2010). Este estilo pode ser caracterizado pela falta de um dirigente, sua figura é apenas representativa. Em organizações nas quais seus líderes assumam essa postura, seus membros precisam ser amplamente capacitados para a realização de suas responsabilidades de forma autônoma. Não são consideradas as necessidades da organização seus princípios e objetivos e sim a “vontade das pessoas” (LUCK, 2014).

Ao falar-se sobre o estilo de liderança marcador de ritmo, Goleman (2015) dispõe em sua obra literária pontos específicos no qual caracteriza este estilo. Nesta, destaca que este líder, assume algumas particularidades no qual, apresenta a exigência de grande desempenho e os exemplifica pessoalmente com suas ações, ele apresenta-se obstinado pela realização ágil e impecável das tarefas solicitando que todos a sua volta as desenvolvam da mesma maneira. Caso esta idealização não aconteça, destaca o desempenho insuficiente e exige mais de sua equipe. Se sua expectativa deixa de ser correspondida, logo as pessoas são substituídas por aquelas que correspondam.

Neste estilo de lideranças a organização do trabalho fica clara apenas para o líder, pois ele não as apresenta de forma transparente ao seu grupo, esperando que as pessoas “adivinhem” o que ele quer e a forma pelo qual quer que faça. O líder marcador de ritmo demonstra não ter confiança para que as pessoas tomem iniciativa apresentando o seu melhor, sendo que não dá feedback sobre o desempenho das pessoas (GOLEMAN, 2015).

O estilo marcador de ritmo apresenta vários pontos negativos ao ser utilizado sozinho, porém esta abordagem pode ser considerada eficaz quando todos os membros da equipe estejam motivados e sejam extremamente competentes e que precisem de pouca orientação ou coordenação, desta forma este grupo talentoso garante que as idealizações do líder referente a trabalho sejam alcançadas de forma rápida e eficiente (GOLEMAN, 2015).

O estilo *coach* se destaca por ser uma forma de liderar em que ajuda o grupo a identificar suas forças e fraquezas as vinculando a situações pessoais e profissionais. Ela tem foco no desenvolvimento pessoal não as tarefas imediatas ligadas ao trabalho, podendo ser questionado sobre o efeito positivo dentro das organizações na entrega de resultados rápidos. O líder *coach* encoraja as pessoas a criarem metas a longo prazo desenvolvendo planos visando atingi-las. Este se diferencia dos demais pelo fato de delegar, dando aos seus liderados tarefas desafiadoras, muitas vezes percebendo que

não serão realizadas em curto prazo. Este líder se dispõe a enfrentar o fracasso visando o aprendizado em longo prazo (GOLEMAN, 2015).

Goleman (2015) apresenta o diálogo constante como sendo outro ponto forte desta liderança, em que o líder deixa claro o que se espera das pessoas dentro da empresa, as motivando, encorajando o que contribui no comprometimento. Pode-se afirmar que esta liderança se apresenta de forma positiva quando os envolvidos têm conhecimento de suas fraquezas e tem a intenção de melhorar seu desempenho. Porém pode ser considerado ineficiente quando sua equipe se apresenta resistente a mudança ou novos aprendizados.

O estilo de liderança afiliativa envolve as pessoas valorizando-as como indivíduos e suas emoções, estes elementos tem um destaque maior que as tarefas e metas. Este líder se empenha a fim de manter sua equipe contente criando harmonia entre eles, desta forma sua gerencia acontece através dos vínculos construídos trazendo benefícios sendo ela a fidelidade de seus pares, estes são grandes construtores de relacionamento. A comunicação também pode ser considerada um ponto forte desta liderança, quando as pessoas conversam muito, compartilham ideias e inspirações confiando uns nos outros. O líder afiliativo também apresenta grande flexibilidade, não impõem regras desnecessárias, ele se ajusta conforme julga necessário, ele dá as pessoas a liberdade para a realização do trabalho da forma que considerar mais eficaz. Geralmente apresenta as pessoas feedback positivo fazendo com que se sintam reconhecidas e recompensados pelo bom trabalho, sendo assim desenvolvem o sentimento de pertencimento na organização.

A liderança afiliativa apresenta grandes benefícios, porém se utilizada sozinha pode impedir que o mau desempenho possa ser corrigido sendo que seu foco é direcionado aos elogios.

Estilo coercivo diante de todos os estilos de liderança pesquisados se apresenta como menos eficaz, a flexibilidade praticamente não existe, a tomada de decisão acontece de forma vertical em que o líder é responsável por esta função, ignorando novas ideias, desta forma seu grupo evita apresentar novas possibilidades pois se sentem incapazes de agir por iniciativa própria, se desmotivam a participar, e não se sentem responsáveis por seu desempenho.

Nas organizações os funcionários com alto desempenho buscam algo além de salários compensadores, buscam a satisfação de trabalho bem feito e o estilo de liderança coercivo acaba abalando neste sentido. Este afeta também na falta de

motivação por parte do líder, sendo esta uma das ferramentas principais da liderança, deixado de mostrar as pessoas como seu trabalho contribui para a missão da instituição.

Findando a explicitação das teorias de liderança tem-se a teoria situacional, esta considera as diferentes situações no qual o líder se depara no seu cotidiano e como elabora, da melhor forma, suas ações diante dos diversos perfis presentes no grande grupo, ou seja, o enfoque da atenção está baseada na situação e não sobre o líder e seu estilo de liderança.

Sendo assim a teoria situacional defende a ideia de as ações do líder devem se adequar ao contexto em que está inserido não existindo uma forma melhor ou pior de liderar.

Diante deste cenário o sujeito líder pode adotar quatro posturas distintas, sendo elas: comando, utilizado quando a pessoa não apresenta capacidade de realizar tarefas nem tomar decisões; orientação, quando o sujeito necessita de auxílio; apoio, nos casos de desmotivação; e delegação, quando no grupo destacam pessoas capazes e motivadas para a realização de tarefas (ARAUJO; GARCIA, 2010).

A partir do conhecimento das três teorias, é importante entender estas informações como ferramenta e não simplesmente como dado. Dessa forma, constata-se qual atributo levou a pessoa a ser líder de determinado grupo, a forma de trabalho deste grupo e principalmente quem deve estar no comando das atividades para que atenda os objetivos da instituição. Conhecendo as características do grupo também possível adaptar ações obtendo resultados extremamente positivos.

Considerações finais

A partir desta revisão, é possível reafirmar a importância do desenvolvimento da liderança pelos agentes que compõem a equipe de gestão escolar. Esta é apresentada como competência no qual pode ser aprendida pelos sujeitos, sendo ela objeto de estudo no campo da gestão de pessoas.

O termo liderança vem apresentando diferentes concepções historicamente e na atualidade a necessidade do estudo do tema ganha mais força dentro das organizações, nestas, incluem-se também as instituições de ensino.

Dessa forma, percebe-se a necessidade de que a equipe de gestão escolar adquira essa competência de liderar, pois as atribuições não se limitam apenas a questões

burocráticas, e sim grande parte de suas ações envolvem as relações, sejam elas com professores, alunos, pais, colaboradores e toda comunidade escolar.

Trazendo resumidamente o conceito de liderança como modo de influenciar pessoas, acredita-se que os agentes líderes da instituição que fazem parte da equipe de gestão escolar, desenvolvendo esta habilidade, sejam capazes de planejar e articular junto aos membros do time ações que visem a alcançar o objetivo comum e as metas da instituição.

Observa-se que a gestão escolar e a liderança precisam caminhar juntas, e que para liderar com eficiência é de fundamental importância que o gestor esteja familiarizado com todos os envolvidos, seus professores, colaboradores, alunos e comunidade escolar. Este posicionamento possibilita ao gestor obter resultados positivos em conjunto e pode criar melhores processos de ensino aprendizagem, além de alcançar o apoio e o respeito de todos utilizando de uma liderança assertiva.

Referências

ARAUJO, L. C. G.; GARCIA, A. A. **Teoria geral de administração**: orientação para escolha de um caminho profissional. São Paulo: Atlas, 2010.

CABRAL, M. S. N.; SOUSA, M. M. M. T. C.; NASCIMENTO, A. F. Estilos De Liderança No Contexto Da Gestão Escolar Democrática: Algumas Apreciações. **Revista Signos**, v. 36, n. 2, p. 139-149, 2015.

GOLEMAN, D. **Liderança**: a inteligência emocional na formação de um líder de sucesso. 1.ed. Rio de Janeiro: Objetivo, 2015.

LUCK, H. **Liderança em gestão escolar**. 9.ed. Petrópolis: Vozes, 2014.

LUCK, H. TV USC. **EM FOCO** - Heloisa Luck. Youtube, janeiro de 2016. Disponível em: <https://youtu.be/li67fV1Wp74>. Acesso em: 10 fev. 2020.