

A IMPORTÂNCIA DA PRÁTICA DE LIDERANÇA NO EXERCÍCIO DA GESTÃO ESCOLAR

Luciano José da Silva

Mestre em Educação. Especialista em Psicopedagogia Institucional, Educação Especial Inclusiva, Atendimento Educacional Especializado (AEE), Gestão Escolar e Coordenação Pedagógica. Graduado em Pedagogia, Letras e Educação Física. Psicanalista Clínico. Atua como Professor Polivalente e de Atendimento Educacional Especializado na Secretaria de Educação de Pernambuco.

<http://lattes.cnpq.br/9814610621085379>

<https://orcid.org/0000-0002-4021-2046>

E-mail: lucianoghost2018@gmail.com

DOI-Geral: <http://dx.doi.org/10.47538/RA-2025.V4N4>

DOI-Individual: <http://dx.doi.org/10.47538/RA-2025.V4N4-53>

RESUMO: Este estudo tem como objetivo demonstrar a importância da prática da liderança no exercício da gestão escolar, destacando elementos essenciais que contribuem positivamente para essa função. A metodologia baseou-se em pesquisa bibliográfica, com seleção de obras e artigos relevantes e atuais, visando identificar os fundamentos teóricos essenciais ao tema. A pesquisa está organizada em tópicos que abordam, respectivamente: a Liderança, a Gestão Escolar e a relação entre ambas. Os resultados indicam que uma liderança bem-preparada influencia positivamente a gestão escolar, favorecendo a construção de ambientes democráticos e participativos, mediante uma visão interativa, integradora, flexível e receptiva à diversidade da escola, fortalecida pela prática da liderança compartilhada. O estudo ratifica a importância de uma liderança efetiva no contexto educacional, fundamentada na coerência, na escuta ativa e na valorização das relações humanas. Conclui-se que tais práticas devem ser orientadas por princípios éticos e valores que promovam justiça, diálogo e corresponsabilidade, aspectos indispensáveis à construção de uma escola democrática, inclusiva e acolhedora.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança. Estilos de Lideranças. Gestão Escolar.

THE IMPORTANCE OF LEADERSHIP PRACTICE IN SCHOOL MANAGEMENT.

ABSTRACT: This study aims to demonstrate the importance of leadership practices within school management, highlighting essential elements that positively contribute to this function. The methodology was based on a bibliographic review, selecting relevant and current literature to identify the essential theoretical foundations of the subject. The research is organized into topics addressing Leadership, School Management, and the relationship between them. The results indicate that well-prepared leadership positively influences school management, fostering the construction of democratic and participatory environments through an interactive, integrative, and flexible vision receptive to school diversity, strengthened by the practice of shared leadership. The study underscores the importance of effective leadership in the educational context, grounded in coherence, active listening, and the valuation of human relations. It is concluded that such practices must be guided by ethical principles and values that promote justice, dialogue, and co-responsibility, which are indispensable aspects for building a democratic, inclusive, and welcoming school.

KEYWORDS: Leadership. Leadership Styles. School Management.

INTRODUÇÃO

Liderança é um tema importante para os gestores, administradores e pessoas que desejam desempenhar essa função, devido ao papel fundamental que os líderes representam na eficácia do grupo e da organização. Os líderes são responsáveis pelo sucesso ou fracasso da organização.

Liderar não é uma tarefa simples. Pelo contrário. Liderança exige capacidade, disciplina, humildade, respeito e compromisso, pois a organização é um ser vivo, dotado de colaboradores dos mais diferentes tipos, que acreditam numa liderança coerente, acertada e fundamentada na ética de suas decisões.

As mudanças, inovações, alterações e transformações significam que um modelo de administração, uma pessoa, uma visão de entendimento, poderão deixar de ser o que eram e assumir outro caráter, outra identidade, outra forma ou outro conteúdo. A mudança é a única certeza que temos para o futuro. Significa dizer que as coisas vão continuar mudando e se renovando, principalmente no cenário da gestão educacional.

Nesse sentido, emergiu a inquietação que norteia este artigo: quais elementos são essenciais para atuação do líder gestor e que possam auxiliá-lo em sua prática, influenciando positivamente a promoção de uma educação de qualidade?

A organização deste artigo, está dividida em tópicos. Inicialmente, apresentamos alguns conceitos fundamentais sobre liderança no contexto da organização escolar, a partir da visão de autores renomados e experientes na área como José Carlos Libâneo e Heloisa Luck.

No tópico seguinte, aprofundamos o estudo sobre estilos de liderança, possibilitando que futuros pesquisadores se apropriem de diversos modelos existentes de liderança.

Partindo para o próximo tópico, exploramos a concepção contemporânea de gestão escolar, situando os interessados no novo modelo que visa democratizar as decisões e atitudes tomadas no ambiente escolar, no qual o diretor assume o papel de

gestor, enquanto os demais profissionais da equipe gestora, tornam-se corresponsáveis e participantes ativos do processo decisório relacionado à vivência escolar.

Por fim, no quarto tópico, discutimos a relação entre liderança e gestão escolar, ressaltando que o exercício da gestão pressupõe liderança, pois não é possível realizar uma gestão eficaz sem a presença de uma liderança atuante.

O objetivo primordial é demonstrar a importância da prática da liderança no exercício da gestão escolar, destacando elementos essenciais que contribuem de forma positiva para o exercício dessa função.

Dessa forma, justifica-se a presente pesquisa pela importância de discutir sobre o assunto: liderança e gestão escolar. Isso porque líderes gestores bem capacitados são capazes de influenciar, motivar e organizar suas equipes para alcançar objetivos específicos. A gestão escolar contemporânea exige mais do que habilidades administrativas: requer liderança comprometida com a transformação do ambiente educacional.

Salientando que o papel do líder gestor vai além da supervisão de processos burocráticos, envolvendo-se diretamente na criação de uma cultura escolar colaborativa, ética e voltada para resultados significativos.

Em síntese, a liderança na gestão escolar configura-se como um fator determinante para o êxito do processo educacional. Um líder eficaz deve ser visionário, colaborativo e comprometido com o desenvolvimento contínuo de sua equipe escolar, pautando sua atuação na busca constante por melhorias para os estudantes e para toda organização.

METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos adotados neste artigo fundamentam-se na pesquisa bibliográfica, compreendida como o levantamento, seleção, análise e interpretação de produções científicas previamente publicadas, com intuito de embasar teoricamente a investigação.

Conforme Gil (2008), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos,

permitindo que o pesquisador se aproprie de conceitos e discussões consolidadas, ao mesmo tempo em que identifica lacunas e novas possibilidades de estudo.

CONCEITOS DE LIDERANÇA

De acordo com a visão de Maxwell (2008), liderança é a capacidade de se importar com os outros e, ao fazer isso, liberar as ideias, a energia e a capacidade dessas pessoas. Na ótica de Libâneo (2004), “Liderança é a capacidade de influenciar, motivar, organizar as pessoas e grupos a trabalharem para conseguir determinados objetivos”.

Ainda nessa perspectiva, Libâneo (2004) acrescenta a importância de uma liderança eficaz para o sucesso das instituições educacionais, enfatizando que a gestão escolar vai além da simples administração de recursos, envolvendo aspectos pedagógicos e de desenvolvimento humano.

Luck (2010) afirma que liderança é o processo de influenciar desempenhado no âmbito da gestão de pessoas e de processos sociais. Atua no sentido de mobilização de talentos e esforços de seus liderados. Orienta-se por uma visão clara e abrangente da organização em que se situa e dos objetivos que deva realizar, com a perspectiva da melhoria contínua da própria organização e de seus processos.

LIDERANÇA COMPARTILHADA

No Brasil, embora ainda incipiente, a literatura sobre liderança compartilhada tem apontado caminhos promissores para a construção de práticas de gestão mais democráticas e colaborativas.

Estudos como os de Amestoy et al. (2014), Dall’Agnol (2013) e Braun e Fagundes (2017) evidenciam que a adoção de uma liderança compartilhada contribui para o fortalecimento da coesão grupal, a valorização das competências individuais e a criação de um ambiente de trabalho mais integrado, participativo e satisfatório para os membros da equipe.

Conforme afirma Libâneo (2010), a liderança compartilhada é um elemento essencial no contexto de uma gestão democrática, pois pressupõe a participação ativa dos diversos sujeitos da escola no processo decisório e na condução das ações educativas.

Luck (2009), por sua vez, enfatiza que a liderança compartilhada, ao distribuir responsabilidades e reconhecer competências diversas dentro da equipe, fortalece a cultura organizacional da escola e favorece a implementação de práticas inovadoras, sustentadas pela colaboração e pela intencionalidade pedagógica.

HABILIDADES DE LIDERANÇA

Maxwell (2008,) apresenta em sua obra uma relação de habilidades e características fundamentais demonstradas por líderes potenciais, entre as quais se destacam: a capacidade de influenciar pessoas, a competência para resolver conflitos, o compromisso com o crescimento pessoal e coletivo, e a disposição para servir aos outros. Essas qualidades, segundo o autor, não apenas definem o perfil de um líder eficaz, mas também indicam seu potencial transformador no ambiente em que atua.

Para Libâneo (2010), as habilidades de um líder devem ser demonstradas e alicerçadas em princípios éticos e democráticos, refletindo uma postura de abertura ao diálogo e sensibilidade diante das demandas sociais. O autor enfatiza que o gestor educacional não deve se limitar a funções burocráticas, mas assumir uma posição ativa na mediação das relações pedagógicas e institucionais, promovendo a participação coletiva nas decisões escolares.

Paro (2007) afirma que o gestor escolar precisa atuar não somente com suas habilidades, mas também como articulador dos diversos segmentos da comunidade educativa (professores, estudantes, pais e funcionários), promovendo o diálogo, a corresponsabilidade e a escuta ativa como princípios orientadores das práticas de gestão.

ESTILO DE LIDERANÇA AUTOCRÁTICO

A literatura sobre liderança apresenta diversos estilos que influenciam diretamente a dinâmica das organizações, inclusive no contexto escolar. Esses estilos variam conforme a forma como o líder se relaciona com sua equipe, toma decisões, distribui responsabilidades e lida com conflitos.

Segundo Luck (2008), o estilo autocrático de liderança caracteriza-se pela centralização das decisões nas mãos do gestor, pela rigidez na condução das ações e pela limitação da participação dos demais membros da organização.

Nesse modelo, o líder impõe normas e determina o que deve ser feito, sem considerar, de forma efetiva, as contribuições e iniciativas da equipe. Embora possa garantir rapidez em determinadas decisões administrativas, esse estilo tende a inibir o potencial criativo e colaborativo dos profissionais da escola, afetando negativamente o clima organizacional.

ESTILO DE LIDERANÇA DEMOCRÁTICO

O estilo de liderança democrático é amplamente valorizado na literatura por promover a participação, o diálogo e a corresponsabilidade no processo decisório.

Libâneo destaca que a liderança democrática está associada à escuta ativa, à abertura ao diálogo e à valorização dos saberes docentes. Já Paro comprehende que a construção de um ambiente democrático na escola passa pela atuação do gestor como articulador de interesses coletivos e promotor da autonomia dos sujeitos.

Da mesma forma, Luck (2010) aponta que a liderança democrática fortalece a cultura institucional, favorecendo o sentimento de pertencimento e a coesão da equipe escolar. Assim, esse estilo de liderança é fundamental para consolidar práticas pedagógicas inovadoras, solidárias e comprometidas com a transformação social.

O líder democrático atua, portanto, orientado pelo princípio da perspicácia e da abertura em relação a todos os momentos e ambientes educacionais da escola, compreendendo-os como oportunidades para a ação conjunta e o desenvolvimento coletivo.

ESTILO DE LIDERANÇA LAISSEZ-FAIRE

O estilo de liderança *laissez-faire*, expressão francesa que significa “deixe fazer” ou “deixe acontecer”, refere-se a uma forma de condução em que o líder adota uma postura de mínima intervenção, delegando amplamente as responsabilidades aos membros da equipe.

Esse modelo foi inicialmente descrito por Lewin, Lippitt e White (1939) em seus estudos sobre os estilos de liderança, contrastando-o com os estilos autocrático e democrático.

Segundo os autores, o líder laissez-faire evita tomar decisões, oferece pouca orientação e tende a se ausentar dos processos de planejamento e monitoramento, deixando que os indivíduos ou grupos atuem de forma autônoma.

Em contextos mais complexos ou em que há necessidade de coordenação e articulação institucional, como na educação, o estilo laissez-faire pode resultar em falta de coesão, desorganização e baixa produtividade.

Luck (2010) observa que, no ambiente escolar, a ausência de direção e acompanhamento pode comprometer o alcance dos objetivos pedagógicos e administrativos.

Embora o estilo seja geralmente considerado ineficaz em instituições escolares, ele pode trazer contribuições pontuais quando combinado com outros estilos, em estratégias que valorizam a autonomia e a criatividade da equipe desde que existam diretrizes claras e acompanhamento sistemático.

GESTÃO ESCOLAR: EVOLUÇÃO DA GESTÃO EDUCACIONAL

Gestão educacional é uma expressão que ganhou evidência na literatura e aceitação no contexto educacional, sobretudo a partir da década de 1990 (Luck, 2011) e vem-se constituindo num conceito comum no discurso de orientação das ações de sistemas de ensino e de escolas.

Segundo Garay (2011), gestão é o processo de dirigir a organização e, a partir daí, tomar decisões levando em consideração as demandas do ambiente e os recursos disponíveis. Garay explica ainda que gestão está relacionada ao chamado processo administrativo, definido por Fayol, em 1916, como o ato de planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos da empresa, para que os objetivos sejam alcançados.

Libâneo (2007) também prefere a utilização do termo gestão escolar quando se associa à escola, e trabalha com a concepção socio-crítica de gestão escolar.

Nessa concepção, a gestão escolar também é engendrada como um sistema que agrupa pessoas, considerando o caráter intencional de suas ações e as interações sociais que estabelecem entre si e com o contexto sociopolítico, nas formas democráticas de tomada de decisões (Libâneo, 2007).

Gestão é, então, a atividade pela qual se mobilizam meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização e envolve aspectos gerenciais e técnico-administrativos.

No contexto brasileiro, a gestão escolar é considerada parte integrante da gestão educacional, sendo regida pela Lei nº. 9.394/96, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional – Lei de Diretrizes e Bases (LDB). Nesse sentido, a gestão escolar é entendida como um mecanismo que visa assegurar aspectos democráticos, garantindo qualidade e efetividade a partir da participação de todos os membros que compõem a comunidade escolar.

Assim, entende-se que a gestão não se restringe apenas à ação do(a) diretor(a) escolar (Luck, 2017). Apesar da autoridade formal na direção da escola, o(a) diretor(a) constrói a gestão escolar, cotidianamente, de maneira conjunta com todos os que compõem o processo da gestão escolar na sua perspectiva democrática (Luck, 2017).

VISÃO TRADICIONAL / VISÃO CONTEMPORÂNEA

Na perspectiva da visão tradicional, predomina uma abordagem mecanicista e burocrática da gestão de pessoas. Segundo Lima (2018), essa visão tem raízes no modelo administrativo.

Em contraste, a visão contemporânea a abordagem reconhece os profissionais como parceiros fundamentais para o sucesso organizacional.

De acordo com Dutra e Veloso (2020), essa perspectiva valoriza o conhecimento, a criatividade e o potencial. Para Libâneo (2021), a transição da visão tradicional para a contemporânea nas instituições educacionais brasileiras está intimamente relacionada ao processo de democratização da gestão escolar, formalmente reconhecido na Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996.

Assim, a gestão educacional contemporânea deixa de ser apenas um aparato técnico para se tornar um processo político-pedagógico, voltado à promoção da qualidade social da educação e à construção de uma escola inclusiva, ética e comprometida com a cidadania.

LIDERANÇA E GESTÃO ESCOLAR: RELAÇÕES ENTRE GESTÃO E LIDERANÇA

O conceito de gestão não diverge do entendimento proposto sobre liderança. Muito pelo contrário: guarda em relação a ele muitas ideias em comum, uma vez que a gestão é indicada como um processo que mobiliza e coordena o talento humano, coletivamente organizado, de modo que as pessoas, em equipe, possam promover resultados desejados (Luck, 2006a).

Ainda segundo a autora, gestão escolar consiste no processo de mobilização e orientação do trabalho e esforços coletivos presentes na escola, em associação com a organização de recursos e processos para que esta instituição desempenhe de forma efetiva seu papel social e realize seus objetivos educacionais de formação dos seus alunos e promoção de aprendizagens significativas (Luck, 2003, p.2).

Segundo Lacombe (2006), o líder gestor deve ser capaz de alcançar objetivos através dos seus liderados. Para isso, conforme o tipo de liderado e a ocasião, age de diferentes maneiras: ele ordena, comanda, motiva, persuade, dá exemplos pessoais, compartilha os problemas e ações, ou delega e cobra resultados. Ele altera a forma de agir de acordo com a necessidade de cada momento e com o tipo de liderado, visando a alcançar os objetivos da empresa.

De acordo com Chiavenato, os líderes são os responsáveis pela sobrevivência e pelo sucesso de suas organizações. Chamamos de liderança a dedicação, a visão, os valores e a integridade que inspira os outros a trabalharem conjuntamente para atingirem metas coletivas. A liderança eficaz identificada como a capacidade de influenciar positivamente os grupos e de inspirá-los a se unirem em ações comuns coordenadas. Os líderes reduzem nossas incertezas e nos ajudam a cooperar, trabalhando em conjunto para tomar decisões acertadas (Chiavenato, 1994. p. 17).

Portanto, entendidos dessa forma, os conceitos de liderança e de gestão se complementam e até mesmo, em certa medida, se confundem por apresentarem vários elementos importantes e básicos em comum, conforme anteriormente apresentado. Esses elementos dizem respeito à dimensão humana do trabalho e sua mobilização. O exercício da gestão pressupõe liderança, pois que não se pode fazer gestão sem liderança.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa permitiu constatar que a liderança constitui uma dimensão fundamental e indissociável da gestão escolar eficaz. Ficou evidente que, sem o exercício de uma liderança ativa, as ações da equipe gestora tendem a reduzir-se à dimensão burocrática e administrativa, focando-se no formalismo e na manutenção do status quo, ou seja, deixar tudo como está, sem promover mudanças.

Para que a escola cumpra seu papel educacional em uma sociedade em constante transformação, é imperativo transcender o mero gerenciamento de recursos e estatísticas, voltando-se para o espírito do desenvolvimento humano, da criatividade e da inovação.

O estudo demonstrou que a liderança não deve ser compreendida como um cargo isolado ou uma competência inata, mas sim como um processo complexo, dinâmico e contextual. Superando visões dicotômicas que segregam “administração” de “liderança”, conclui-se que a eficácia da gestão reside na integração dessas dimensões. O essencial não é mensurar o tempo gasto em cada função, mas sim avaliar a intensidade da liderança exercida em todas as ações escolares, adotando uma postura aberta, flexível e integradora.

Sobretudo, destacou-se a necessidade de transição para uma liderança compartilhada. O êxito da instituição educacional não repousa exclusivamente sobre a figura do diretor, mas na construção de processos decisórios coletivos e dialogados. Ao promover um ambiente democrático, onde os sujeitos têm voz e liberdade para agir de maneira crítica, a liderança rompe com tendências reprodutivistas e fortalece o compromisso ético com a formação integral.

Em suma, liderar no contexto escolar é um desafio contínuo que exige não apenas competência técnica, mas também sensibilidade humana, escuta ativa e coerência ética. A escola, enquanto organização viva, demanda gestores capazes de mobilizar pessoas e articular saberes. Espera-se, portanto, que as reflexões aqui apresentadas subsidiem gestores e educadores na construção de uma práxis educativa que seja, simultaneamente, administrativamente competente e politicamente transformadora.

REFERÊNCIAS

- AMESTOY, S. C., Backes, V. M. S., de Lima Trindade, L., Ávila, V. C., de Oliveira, A. F.L., & da Silva, C. N. (2014). **Compreensão dos enfermeiros sobre o exercício da liderança no ambiente hospitalar.** Cogitare Enfermagem, 19(3), 475-478.



- BRAUN, A. C., & Fagundes, C. D. P. (2017). **O desafio do enfermeiro frente à liderança compartilhada e colaborativa**. Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle, 6(2), 113-126.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à organização e controle**. São Paulo: McGraw-Hill, 1994.
- GARAY, Angela. Gestão. In: CATTANI, Antonio David; HOZLMANN, Lorena (Org.). **Dicionário de trabalho e tecnologia**. 2. ed. Porto Alegre: Zouk, 2011.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Administração Princípios e Tendências**. São Paulo. Saraiva, 2006.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6. ed. Goiânia: Alternativa, 2010.
- LIBÂNEO, José Carlos. **A organização e a gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2007.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão Escolar**. 5 edições. Goiânia: Alternativa, 2004.
- LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 7. ed. São Paulo: Heccus, 2021.
- LEWIN, Kurt; LIPPITT, Ronald; WHITE, Ralph. **Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates**. *Journal of Social Psychology*, 1939.
- LUCK, Heloísa: **Gestão Educacional - Uma Questão Paradigmática** / Heloísa Lück. 9.ed. – Petróles, RJ: Vozes 2006(a).
- LUCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. Petrópolis: Vozes, 2008.
- LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis: Vozes, 2009.
- LUCK, Heloísa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Rio de Janeiro: DP&A, 2010.
- LUCK, Heloísa. **A Gestão Participativa na Escola** / Heloísa Lück. 10. ed. (Série Cadernos de Gestão) – Petróles, RJ: Vozes 2011.
- LUCK, H. (2017). **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Rio de Janeiro, RJ: Vozes.
- MAXWELL, John C. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.
- PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 2. ed. São Paulo: Ática, 2007.

Submissão: julho de 2025. Aceite: agosto de 2025. Publicação: dezembro de 2025.