

LIDERANÇA NA EDUCAÇÃO: uma visão dos modelos e estilos predominantes e seus impactos

Leadership in education: a view of the predominant models and styles and their impacts

Juliana Ramalho Bolognani Dias¹

Simone Aparecida Rodrigues²

Ferdinando Eleny da Rosa³

Luiz Vagner da Silva Júnior⁴

Sílvia Mara Tasso⁵

Atílio Catosso Salles⁶

Resumo: O trabalho revisa criticamente modelos de liderança na educação e seu impacto no desempenho dos alunos e no desenvolvimento dos professores, abordando desafios como divergências na equipe e evasão escolar. A liderança pedagógica, também conhecida como liderança instrucional, foi amplamente estudada nas décadas de 1970 e 1980, onde foram identificados os fatores essenciais para a eficácia escolar, como a liderança do diretor, foco nas habilidades básicas, altas expectativas e monitoramento do progresso dos alunos. Esses fatores foram expandidos sendo adicionados a liderança afetiva e envolvimento dos pais. Sendo possível destacar a importância da qualidade e equidade na eficácia escolar, as quais

¹ Mestranda em Educação, Conhecimento e Sociedade, Universidade do Vale do Sapucaí (UNIVÁS), Pouso Alegre/MG, Brasil, E-mail:

juliana.bolognani@educacao.mg.gov.br, <http://lattes.cnpq.br/056833324232576>;

² Mestranda em Educação, Conhecimento e Sociedade (UNIVÁS). Pouso Alegre/MG, Brasil, simonepedralva@gmail.com, <https://lattes.cnpq.br/0439934386664922>;

³ Mestrando em Educação, Conhecimento e Sociedade (UNIVÁS). Pouso Alegre/MG, Brasil, ferdinando.rosa@educacao.mg.gov.br, <https://lattes.cnpq.br/6468168689125482>;

⁴ Mestrando em Educação, Conhecimento e Sociedade (UNIVÁS). Pouso Alegre/MG, Brasil, luizvagnersj@gmail.com, <http://lattes.cnpq.br/3134631482723346>;

⁵ Doutoranda em Educação, Conhecimento e Sociedade (UNIVÁS). Pouso Alegre/MG, Brasil, E-mail: SilviaMara@univas.edu.br, <http://lattes.cnpq.br/3293885790354842>;

⁶ Doutor em Ciências da Linguagem (UNIVÁS). Pouso Alegre/MG, Brasil, E-mail: atilioc@univas.edu.br, <http://lattes.cnpq.br/0899971106077998>.

foram analisadas por programas internacionais como PISA, TIMSS e PIRLS, onde a equidade envolve a capacidade das escolas de compensar desigualdades socioeconômicas, de gênero e étnicas. A importância de um ambiente de incentivo, boas relações interpessoais e apoio familiar no aprendizado corrobora com a liderança educacional na mobilização da comunidade escolar, proporcionando um clima positivo e avaliação contínua do progresso dos alunos. Teorias de liderança como a dos traços, comportamental, contingencial, transformacional e transacional, oferecem diferentes perspectivas sobre como influenciar e dirigir equipes educacionais, com estilos de liderança variando em abordagem e impacto no ambiente escolar, afetando desde a tomada de decisões até a motivação e desempenho das equipes.

Palavras-chave: Dirigente escolar; gestor escolar; gestão; pedagogia humanizadora.

Abstract: The work critically reviews leadership models in education and their impact on student performance and teacher development, addressing challenges such as team differences and school dropout. Pedagogical leadership, also known as instructional leadership, was widely studied in the 1970 and 1980, where essential factors for school effectiveness were identified, such as principal leadership, focus on basic skills, high expectations, and monitoring student progress. These factors were expanded by adding affective leadership and parental involvement. It is possible to highlight the importance of quality and equity in school effectiveness, which were analyzed by international programs such as PISA, TIMSS and PIRLS, where equity involves the ability of schools to compensate for socioeconomic, gender and ethnic inequalities. The importance of an encouraging environment, good interpersonal relationships and family support in learning corroborates educational leadership in

mobilizing the school community, providing a positive climate and continuous assessment of students' progress. Leadership theories such as trait, behavioral, contingency, transformational and transactional, offer different perspectives on how to influence and direct educational teams, with leadership styles varying in approach and impact on the school environment, affecting everything from decision-making to motivation and team performance.

Keywords: School leader; school manager; management; humanizing pedagogy.

INTRODUÇÃO

A liderança pedagógica, frequentemente chamada de liderança instrucional, tem sido amplamente investigada para entender seu efeito na aprendizagem dos alunos. As pesquisas neste campo teórico começaram a ganhar destaque na década de 1970 e no início dos anos 1980, tendo como referência os estudos realizados por Edmonds (1979) e Lezotte (1991), os quais são citados frequentemente como precursores neste campo, e que fizeram parte do movimento escolas eficazes. Edmond em suas pesquisas internacionais identificou alguns fatores que influenciam de certa forma na eficácia escolar, como por exemplo a liderança do diretor, o destaque quanto as habilidades básicas, a expectativa e o consequente monitoramento do progresso dos alunos, entretanto, Teddlie e Reynolds (2000) expandiram estes fatores em: liderança afetiva, foco na aprendizagem, cultura escolar positiva, altas expectativas, monitoramento do progresso, envolvimento dos pais, práticas eficazes de ensino, desenvolvimento profissional e envolvimento dos alunos no processo educacional.

É importante salientar que Reynolds et al. (2014) destacam as existência de duas dimensões gerais de eficácia: a equidade e qualidade, e que estudos comparativos realizados por instituições internacionais como o Programme for International Student Assessment (PISA), o Trends in International Mathematics and Science Study (TIMSS) e o Progress in International Reading Literacy Study (PIRLS), os quais relatam a eficiência dos sistemas educacionais em relação a equidade e qualidade, sendo a qualidade da escola evidenciada de acordo com o grau de pontuação em relação a outra escola, corrigidas, é claro, pelas características de admissão do aluno. Já em relação a equidade os mesmo autores frisam que esta dimensão esta relacionada ao poder compensatório das escolas, onde algumas destas escolas são melhores em compensar características com nível socioeconômico, gênero e etnia do que outros. Strand (2011), define as dimensão da qualidade e da equidade de maneira simples, sendo a dimensão da qualidade as diferenças entre escolas propriamente dito e que a dimensão equidade esta relacionada especificamente ao ambiente escolar, o ambiente intraescolar.

Ainda de acordo com Garcia (2015), na escola, são vários elementos que trabalham em conjunto para facilitar o aprendizado dos estudantes, o que inclui um ambiente onde professores e diretores incentivam os alunos, exigem comprometimento e esforço, e mantêm uma relação mais pessoal e próxima. A liderança do diretor e dos professores, a cordialidade nas interações, a disciplina e a ordem são essenciais, além disso, relações estreitas com as famílias, apoio, confiança, respeito mútuo, uma abordagem não autoritária e a ausência de rotulação das crianças são fundamentais (GARCIA, 2015),

tudo isso contribui para criar um ambiente escolar agradável e propício ao aprendizado.

Scheerens (2000) destaca que são diversos os fatores escolares que impactam a aprendizagem dos alunos. A liderança educacional é crucial, evidenciada pela capacidade dos líderes de mobilizar a comunidade escolar. O consenso e a coesão da equipe são importantes e se refletem nas reuniões frequentes, cooperação efetiva e satisfação com essa cooperação. O clima escolar também é relevante, caracterizado por ordem, regras claras, sanções e recompensas, baixa evasão e absenteísmo, além de bom comportamento dos alunos e satisfação com o ambiente. A avaliação constante é essencial, com foco no monitoramento do progresso dos alunos, avaliação do processo educacional, uso dos resultados e manutenção de registros de desempenho. Por fim, o envolvimento dos pais é fundamental, com ênfase na participação ativa na vida escolar, contatos frequentes com as famílias e satisfação com essa interação. Diante do exposto este trabalho pretende construir uma revisão abrangente e crítica dos modelos e estilos de liderança na educação, explorando como diferentes abordagens podem impactar o desempenho dos alunos, o desenvolvimento dos professores e a cultura escolar como um todo.

1. DESENVOLVIMENTO

O gestor escolar é responsável por administrar o ambiente escolar e respectivamente sua equipe, assegurando que tudo funcione de maneira eficiente, vale ressaltar aqui, que ele pode enfrentar desafios como divergências na equipe, resistência às ordens, falta de

compreensão das atividades, evasão escolar, ausências e problemas de relacionamento interpessoal, contudo, com uma postura de liderança, ele pode promover a colaboração entre professores, inspetores, coordenadores, supervisores e toda a equipe escolar para resolver os problemas que surgirem durante sua gestão.

A liderança escolar é uma qualidade essencial na gestão educacional, onde o gestor incentiva, direciona e organiza o trabalho das pessoas, estimulando-as a darem o seu melhor em atividades socioculturais voltadas para a constante melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem, essa liderança é fundamentada em uma postura proativa, no entusiasmo e nas altas expectativas do gestor quanto à sua habilidade de influenciar o desempenho e os resultados (LÜCK, 2017).

1.1 Fundamentos teóricos da liderança: Teoria dos traços

É necessário destacar que nas últimas décadas, o ambiente organizacional passou por rápidas e intensas mudanças devido ao processo de globalização e aos avanços tecnológicos, e neste contexto, os gestores passaram a exercer também a função de liderança, dada sua influência e capacidade de alcançar metas com os subordinados (KUBO, 2001). Isso tem feito com que liderança e gerência sejam frequentemente vistas como sinônimos. Kubo (2001) destaca em seu estudo que possivelmente a primeira teoria relacionada a liderança tenha surgido por volta do Século XIX, a partir da reflexão Carlyle (1841) em seu livro “On Heroes, Hero - Worship, and the Heroic in History” o qual destaca que a história nada mais é o resultado das ações de “grandes homens”, e claro, do seu impacto na sociedade, entretanto Thomas Carlyle define “grandes homens” como sendo as

peças que possuíam talentos pessoais, características especificamente físicas e habilidades que os faziam elevar-se a uma posição nitidamente de poder. Mais tarde essa abordagem, de veras rudimentar, seria o tema de investigação de vários estudos e que seria conhecida como teoria dos traços.

A teoria dos traços sugere que a liderança é baseada em características pessoais da personalidade dos indivíduos, em outras palavras, o poder que uma pessoa exerce sobre outras advém de um conjunto específico de traços de sua personalidade (KUBO, 2001). Os estudos dessa teoria buscam identificar quais traços diferenciam os líderes das demais pessoas, ou seja, características de personalidade presentes nos líderes e ausentes nos outros (KUBO, 2001). Não podemos, entretanto, confundir traços com habilidades (tabela 1).

Tabela 1. Exemplos de “traços” e “habilidades”, segundo Kubo (2001).

TRAÇOS	HABILIDADES
Enérgico	Habilidoso conceitualmente
Persistente	Criativo
Decidido	Inteligente
Assertivo	Persuasivo
Cooperativo	Diplomático
Tolerante ao Stress	Organizado

Fonte: Kubo (2001) - Adaptado

Entretanto, ressalta-se que Kotter (2000) enfatiza que atualmente, a teoria dos traços conta com adeptos que se dedicam a aprimorar e aprofundar os estudos, incorporando traços mais significativos.

1.1.1 Teoria comportamental

Outra maneira de compreender como alguns indivíduos influenciam outros é focar no comportamento, em vez das características pessoais, como fonte de influência, onde essa perspectiva é conhecida como teoria comportamental.

O comportamentalismo, uma abordagem conhecida na psicologia, é amplamente adotado por instituições de ensino. Esta metodologia de aprendizagem propõe que os comportamentos dos indivíduos podem ser condicionados pelo ambiente em que vivem, cujo objetivo principal deste método é alterar comportamentos prejudiciais e incentivar a aquisição de novos comportamentos positivos, que sejam benéficos tanto para os alunos quanto para a sociedade. Como os comportamentos são influenciados pelo ambiente, escolas e professores devem fornecer estímulos para promover o progresso dos alunos no que se refere ao seu processo aprendizagem.

O movimento comportamentalista tem origem na área da psicologia foi iniciado pelo psicólogo John B. Watson, o qual destacava que o comportamento do indivíduo era definido pela resposta aos estímulos externos oriundos do meio onde o indivíduo convive, e que esta interação acabava por provocar reações e conseqüentemente resposta fazendo com que os comportamentos se alterassem a depender, é claro das situações (WATSON, 1913). Na área educacional Burrhus F. Skinner, psicólogo americano nascido em 1904 foi o responsável pela aplicação do comportamentalismo em prol do processo ensino aprendizagem. Segundo Skinner (2003) o processo de ensinar representava um arranjo das contingências de reforçamento sob as quais o aluno aprende, pois ele acreditava que o comportamento do aluno poderia ser alterado na direção que se

desejasse, desde que com o auxílio de um reforçador positivo e adequado, ressaltando que tal ação deveria ocorrer em momento propício e de acordo com cada situação e assim focar no método de ensino e no planejamento adequado do material de ensino.

É importante ressaltar que o objetivo de Watson foi o de procurar e tornar a psicologia uma ciência objetiva e mensurável, eliminando o estudo da mente e dos processos internos, concentrando-se apenas no comportamento observável, enquanto Skinner estava interessado em compreender como o comportamento é modelado e mantido ao longo do tempo através das interações com o ambiente. Ele também explorou o uso de programas de reforço e técnicas de modificação comportamental.

Watson se concentrou na associação direta entre estímulo e resposta (condicionamento clássico), enquanto Skinner enfatizou as consequências do comportamento (condicionamento operante) e a influência dessas consequências no fortalecimento ou enfraquecimento do comportamento.

A teoria comportamental tem uma relação significativa com a liderança na educação, pois oferece uma abordagem estruturada para entender e influenciar o comportamento dos alunos e promover um ambiente de aprendizado positivo. Aqui estão alguns pontos chave dessa relação: Modelagem de Comportamentos Positivos, Reforço e Recompensa, Ambiente de Aprendizado Estruturado, Feedback Constante, Desenvolvimento de Programas de Intervenção, Formação e Desenvolvimento de Professores, Gestão da Sala de Aula. Desta forma ao aplicar os princípios da teoria comportamental, líderes na educação podem criar ambientes de aprendizado mais eficazes e positivos,

promovendo o sucesso acadêmico e o desenvolvimento pessoal dos alunos.

1.1.2 Teoria Contingencial

A teoria contingencial é uma abordagem em administração e liderança que sugere que não há uma única maneira "melhor" de gerenciar uma organização ou liderar uma equipe. Em vez disso, a eficácia de um estilo de liderança ou de uma estratégia de gestão depende de uma variedade de fatores situacionais e da capacidade de adaptação.

Até o final da década de 1960, durante a Guerra Fria e a crescente influência americana no cenário internacional, a importância do entendimento racional do contexto e da necessidade de adaptação tornou-se central nas teorias de liderança (GRINT, 2011), surgindo assim as teorias contingenciais.

Essa abordagem examina certos elementos do contexto em que a liderança ocorre, os quais podem impactar a eficácia e o poder de influência dos líderes (YUKL, 2006), o que de acordo com Bowditch & Buono (2002), para influenciar um grupo de forma eficiente, o líder deve ser capaz de ajustar seu comportamento conforme as diferentes situações. Entre os aspectos situacionais relevantes estão a natureza da tarefa a ser executada, o grau de legitimidade e autoridade do líder estabelecido por meio de estruturas formais, o tipo de relacionamento entre ele e os membros do grupo (FIEDLER, 1967). No entanto, Yukl (2006) faz uma crítica significativa a essa perspectiva, já que a mesma não foi empiricamente comprovada através de métodos científicos robustos,

baseando-se em conceitos que não foram devidamente validados e conseqüentemente testados.

Estudo realizado por Gardner et al. (2010) apontam que essas visões se tornaram praticamente inativas no campo dos estudos sobre liderança, os quais representam apenas 1% dos trabalhos publicados na primeira década do século XXI.

No período de 1970 a 1979, logo após o surgimento das teorias contingenciais, emergiu a escola relacional da liderança e embora a orientação para relacionamentos já estivesse presente na perspectiva da visão comportamental e as teorias contingenciais considerassem o tipo de relação entre líderes e seguidores, até então os estudos focavam no líder ou no contexto. Esta nova abordagem, no entanto, coloca a relação entre o líder e cada um de seus seguidores como o principal objeto de estudo. Esse movimento começou com a Teoria dos Vínculos Diádicos Verticais (DANSEREAU et al., 1975) e evoluiu para a teoria das Trocas entre Líder e Seguidores, conhecida como LMX (Leader-Member Exchange) (GRAEN; Uhl-Bien, 1995).

1.1.3 Teoria Transformacional

Para Drucker (1976), entre as propostas modernas de liderança, a liderança transformacional destaca-se por sua adequação ao ambiente de descontinuidade e mudança que caracteriza as organizações contemporâneas. Com base no estudo Burns (1978), essa abordagem de liderança é vista como um tipo de influência que capacita os seguidores a superarem as expectativas em seu desempenho organizacional (BASS, 1985).

Vizeu (2011), conclui em seu estudo uma aproximação entre Liderança Transformacional e Teoria da Ação Comunicativa, que:

“Mesmo se configurando como um modelo que visa à emancipação pela ação humana coletivamente orientada, persiste na construção teórica proposta da liderança transformacional a ideia de que a liderança é uma relação de influência, em que um influencia e outros são influenciados. O perigo dessa noção, quando se constitui a interação social à luz da perspectiva habermasiana, é o de comprometer o principal elemento de constituição de um espaço de fala livre, a reciprocidade. Nesse sentido, não se pode conceber a ação comunicativa a partir de relações de poder assimétricas. É por isso que defendemos o modelo de liderança transformacional desvinculado da ideia de autoridade formal, algo nem sempre buscado pelos adeptos dessa abordagem, tal como Bass (1985; 1990) e Bennis e Nanus (1988). É por isso que reforçamos que não somente o gerente pode assumir uma perspectiva de liderança transformacional, mas também aqueles que não possuem autoridade formalmente instituída. Na verdade, esses seriam os grandes agentes da liderança transformacional, tendo em conta que a autoridade formal é um constrangimento pré-linguístico para a ação comunicativa, conforme apontaram Felts (1992) e Forester (1994).”

De forma geral, pesquisadores dessa área identificam que, até os anos 1970, existiram basicamente três grandes movimentos de estudo sobre liderança (BERGAMINI, 1994), definidos por diversos estudiosos e especialistas em comportamento humano e organizacional: a abordagem dos traços, que enfatizava as qualidades dos "bons líderes" (ou seja, aqueles que supostamente promoviam um melhor desempenho de seus liderados); a perspectiva dos estilos de liderança, onde o foco dos pesquisadores estava na identificação ou validação de certos comportamentos de liderança; e as abordagens situacionais de liderança, que englobam os pressupostos das teorias organizacionais contingenciais e procuram determinar a relação entre um comportamento específico de liderança e um contexto particular.

O modelo transformacional baseia-se na premissa de que a liderança é um fenômeno dual. Isso significa que ela se explica necessariamente pela relação entre líder e liderados, e não apenas pela compreensão do comportamento dos líderes (BURNS, 1978).

Dessa forma, a ênfase passa a ser a delimitação dos fatores que permitem a transformação do padrão de comportamento dos liderados, de modo a promover seu autodesenvolvimento e também o desenvolvimento coletivo em direção a um ambiente de trabalho emancipador. É por isso que a liderança transformacional tem sido considerada um modelo relevante no contexto organizacional atual, dado que as organizações vivem intensamente em contextos turbulentos, caracterizados por uma grande complexidade ambiental, além de uma crise de comprometimento de seus trabalhadores e de credibilidade das organizações perante a sociedade (BENNIS; NANUS, 1988).

1.1.4 Teoria transacional

Líderes transacionais são caracterizados por seu foco em tarefas padronizadas e orientadas. Eles priorizam a conclusão de tarefas e utilizam recompensas ou punições como meios para influenciar e aumentar o desempenho dos colaboradores (COUTO-DE-SOUZA; TOMEI, 2008).

Bass (1997) caracterizou a liderança transacional como um processo de troca entre líderes e seguidores, no qual os seguidores são recompensados ou disciplinados conforme seu desempenho, onde as recompensas podem ser materiais ou simbólicas, imediatas ou futuras,

parciais ou completas, o que para Jogolu & Wood (2006) fica evidente que este estilo de liderança está baseado no poder do líder.

Para Couto-de Souza & Tomei (2008), o estilo de liderança transacional dá ênfase a características frequentemente associadas a estereótipos masculinos, tais como competitividade, autoridade hierárquica, controle rigoroso exercido pelo líder, abordagem analítica para resolução de problemas, definição clara de metas e processos racionais de troca. Esse modelo de liderança valoriza a estrutura e o poder do líder para guiar e avaliar o desempenho dos seguidores. Por outro lado, características frequentemente consideradas femininas, como cooperação, colaboração, menor controle direto e resolução de problemas baseada tanto na intuição quanto na racionalidade, estão mais em sintonia com o estilo de liderança transformacional.

Este último tipo de liderança promove uma abordagem mais participativa e integradora, buscando inspirar e motivar os seguidores através de uma visão compartilhada e apoio mútuo, contrastando assim com a natureza mais diretiva e controladora da liderança transacional. Na tabela 2 é possível verificar os principais componentes de uma liderança transacional

Tabela 2. Liderança transacional, suas principais características e componentes

Liderança transacional
Enfatiza o trabalho padronizado e tarefas orientadas. Através de reforços – positivos ou negativos –, os líderes especificam e clarificam as metas que os subordinados devem alcançar e anunciam as recompensas apropriadas. As boas performances dos funcionários são atreladas a recompensas, assim como as falhas a punições. Os seguidores concordam, aceitam ou simplesmente cumprem as determinações do líder. Esse estilo de liderança é fortemente dependente do poder do líder.
Componentes
Laissez-faire O líder abdica das responsabilidades e evita tomar decisões. Não cumpre suas obrigações de supervisor e não guia seus subordinados. Oferece pouco suporte e não é atento à produtividade ou necessidade de cumprir deveres. Estudos mostram que a ausência de envolvimento dos supervisores leva a baixa produtividade, resistência à

mudança e baixa qualidade no trabalho.

Gestão por exceção

Os subordinados são punidos ou recompensados por uma determinada ação. O líder se limita a ser um monitor e intervir apenas excepcionalmente.

Rotineiramente fornece feedback negativo, pois inicia o contato com seus subordinados apenas a partir de falhas. Essa ação estimula os subordinados a manterem o status quo e a buscarem perfeição na execução de seu trabalho, sem estimular, no entanto, o crescimento da performance.

Qualquer circunstância fora da rotina requer a intervenção do líder, porque os empregados não foram encorajados a solucionar problemas e não receberam autonomia para desenvolver confiança ou aprender com suas experiências. O líder estabelece ações predeterminadas para falhas específicas e reforça as punições quando necessário.

A gestão por exceção pode ser ativa ou passiva:

- O líder passivo tende a se envolver apenas quando os padrões não são alcançados e se recusa a determinar um plano de ação. Espera apenas o status quo dos subordinados, não encoraja trabalhos excepcionais, e espera ser notificado de falhas.
- O líder ativo observa e procura desvios das regras e padrões, tomando atitudes corretivas quando necessário. Procura ter sistemas que avisem sobre as falhas antes que elas ocorram.

Recompensa contingente

O líder negocia a troca de retornos por esforço e promete recompensas.

Tantos os líderes quanto os subordinados participam da abordagem de recompensas na gestão, porque isso reflete um comportamento recíproco na natureza. Cada parte concorda com um sistema de recompensas e trabalho para atender às expectativas mútuas de certos ganhos ou comportamentos.

Fontes: Boerner et al., (2007); James (2005); Barbuto (2005) citados por Couto-de-Souza & Tomei (2008) – Adaptado.

1.2 Estilos de liderança na educação

Ferreira et al. (2021) descrevem que a teoria dos estilos de liderança aborda os diferentes comportamentos que um líder pode adotar com seus liderados, destacando-se os estilos autoritário, liberal e democrático. Conforme Oliveira (2015), há discussões frequentes sobre as tipologias de liderança, mas ainda não há consenso. No ambiente escolar, a liderança tem se mostrado essencial para o sucesso educacional (FERREIRA; SÁ, 2022), servindo como uma maneira pela

qual o gestor mobiliza, orienta e coordena a equipe para alcançar os melhores resultados possíveis (LÜCK, 2008).

O estilo autoritário envolve um líder que mantém total controle, determinando quem faz o quê, quando, onde e como. No entanto, isso não significa que ele seja necessariamente rude, ofensivo ou mal-educado. Entre as vantagens, times mais introvertidos e técnicos, novos departamentos ou equipes que desenvolvem novos produtos, geralmente se adaptam bem a esse tipo de liderança, pois o líder toma as decisões e assume os riscos. A desvantagem principal é que em uma equipe gerida por um líder autoritário, as vozes dos outros membros são frequentemente suprimidas, e suas opiniões são consideradas apenas quando alinham com as do líder.

O líder democrático é bastante apreciado pelo time. Ele conhece bem a equipe, valoriza as opiniões de todos, é amigável, cortês e leal, ouvindo mais do que fala. Esse estilo de liderança fortalece o relacionamento interpessoal e faz com que os membros se sintam confortáveis e felizes no trabalho, criando um ambiente agradável e, muitas vezes, divertido. Todavia, essa liderança tem dificuldades em ambientes de alta pressão e ao lidar com conflitos ou indivíduos narcisistas e competitivos.

Já liderança liberal parte da premissa de que os funcionários sabem o que fazer e como fazer. O líder liberal mantém a coesão do que está sendo feito e tem uma visão global, mas não interfere no microgerenciamento dos liderados, fazendo intervenções mínimas apenas quando necessário. Esse estilo permite alta performance, pois os colaboradores têm liberdade para utilizar seus talentos e se comprometer com os prazos, organizando seu trabalho da maneira mais eficaz para eles. Não obstante, funciona melhor em grupos

maduros, com alta motivação e conhecimento técnico. Em grupos menos comprometidos ou com baixo conhecimento, a performance tende a cair.

O estilo paternalista ou também conhecido como matriarcal é marcado por líderes com personalidades fortes, que inspiram e guiam muitos seguidores. Esses líderes gostam de fazer com que as pessoas se sintam à vontade e trabalham com conceitos de preferidos e preteridos. Eles são exigentes e diretos, mas reconhecem e recompensam bem os "filhos obedientes". A vantagem é que seus grupos de trabalho costumam ser muito eficientes, pois esses líderes permitem que as pessoas trabalhem de maneira preferida, mas dentro de limites aceitáveis, oferecendo muitas recompensas e reconhecimentos. A desvantagem é que se um membro do grupo não se adaptar ao estilo do líder, ou se houver muitos membros que discordam desse estilo, a equipe pode se tornar desmotivada e ineficaz.

Por fim, o líder técnico é aquele que possui vasto conhecimento e poucos rivais em termos de expertise. Ele é um estudioso e serve como exemplo natural de crescimento e desenvolvimento para seus subordinados. A vantagem é que a equipe confia nas capacidades do líder e o segue naturalmente. Porém, ele deve equilibrar seu alto nível de conhecimento com empatia, e pode ter dificuldade em aceitar inovações e opiniões de profissionais menos experientes.

1.2.1 Liderança na escola

Não há como discutir a gestão sem destacar seu principal agente, o gestor, o qual é o responsável pelo posicionamento,

organização e direção estratégicas das potencialidades humanas ou dos recursos humanos envolvidas no processo socioeducacional.

Segundo Lück (2000), no caso da educação, que por ventura tem seus fins formativos, esse processo é comumente denominado “gestão educacional”, o qual:

[...] objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento.

Há de se observar que a definição do autor faz o vínculo entre a gestão propriamente dita e os agentes educativos que estão relacionados com a promoção da formação escolar educacional.

Pazeto (2000) destaca que uma gestão que esteja focada na coordenação e conseqüentemente na liderança unidos aos esforços no desenvolvimento do projeto institucional são fatores que evidenciam a eficácia dos programas institucionais em relação aos propósitos compartilhados com a comunidade externa.

Como o gestor é o agente da ação, é de suma importância que ele apresente algumas competências básicas, das quais se evidenciam a liderança e a coordenação, as quais dependem das potencialidades humanas em favor de todo um processo educativo.

Desta forma, surge nas instituições de ensino sempre o questionamento de onde podemos buscar ou encontrar orientações que atuem na formação de um líder, tendo sempre a prerrogativa de se realizar uma gestão humanizadora. Nessa perspectiva surge um dos principais nomes ligados a filosofia da educação no Brasil e também no mundo, Paulo

Freire que tenta através dos seus trabalhos responder a tal questionamento.

Surge neste contexto a obra clássica “Pedagogia do Oprimido” (FREIRE, 2010), cuja hipótese é de fornecer informações referentes aos princípios filosóficos e também ideológicos que se aplicam a uma gestão caracterizada como “humanizadora”. Segundo Freire (2010) a visão sobre liderança se baseia na tensão dialética entre dois tipos de líderes: o autoritário e o revolucionário. Onde a tensão está refletida na relação entre o opressor e o oprimido, sendo este o tema central em sua obra. O líder revolucionário se dedica a uma pedagogia que promove a humanização, enquanto o líder autoritário está enredado na lógica opressiva que desumaniza e transforma pessoas em objetos. O poder do líder autoritário se sustenta na opressão e na eliminação da humanidade do “sujeito”, esvaziando-o de sua subjetividade e valores, e negando-lhe a dignidade humana.

A pedagogia humanizadora implica uma transformação nas relações educacionais, onde a figura do professor deixa de ser central e o aluno é emancipado da posição de mero objeto no processo educativo, o que de acordo com Freire (2010), essa nova estrutura entre mestre e aprendiz é caracterizada por uma educação dialógica. Nesse modelo, o ensino e a aprendizagem se fundamentam essencialmente no diálogo e na construção coletiva do conhecimento. Assim, não existem conhecimentos ilegítimos nem detentores específicos do saber; todos contribuem com suas experiências humanas e “temas geradores”, que possibilitam a criação de novos conhecimentos.

A educação não está isolada, ela é uma parte essencial de um mundo em constante mudança, sendo o local onde o processo educacional realmente ocorre, devendo a mesma equipar os alunos

com as ferramentas necessárias para se engajar em um universo sem fronteiras e em rápida transformação. A escola vai além de uma simples construção física, é uma estrutura orgânica “com vida” composta por pessoas, por seres humanos que colaboram coletivamente em busca do conhecimento e por isso é necessário que ela tenha um modelo definido de liderança que possa contribuir positivamente para a colaboração e aprendizagem mútua.

As ideias de Freire (2010) sobre uma pedagogia dialógica, que pode ser expandida para uma gestão educacional libertadora, são não apenas viáveis, mas também essenciais no contexto atual. Freire (2010) propõe que o processo educativo se baseie no diálogo e na colaboração, promovendo uma gestão que emancipa e capacita tanto educadores quanto educandos a enfrentarem os desafios de um mundo dinâmico.

A relação entre a liderança exercida pelo professor e seu papel fundamental na prática docente é vista como uma estratégia crucial para promover um ensino onde tanto educadores quanto educandos compartilham o papel de ensinar e aprender, interagindo com o mundo ao seu redor. Conforme destacado por Freire (2010), Stocker (2018) e Mandelli & Loriggio (2018), essa abordagem enfatiza a importância de um processo educacional mediado pelo contexto social e cultural, no qual a troca de conhecimentos é mútua e contínua. A liderança desempenha um papel essencial ao direcionar e influenciar ações, comportamentos, atitudes e seus consequentes impactos tanto na organização quanto nas partes interessadas. Nesse contexto, o líder tem a capacidade de moldar a mentalidade dos indivíduos, guiando-os para os caminhos mais seguros e eficientes. Segundo Liu et al. (2018), essa influência permite ao líder orientar as pessoas de maneira a

otimizar processos e alcançar melhores resultados, promovendo uma cultura organizacional mais alinhada e proativa.

Sem dúvida, um dos maiores desafios enfrentados pela liderança no campo da educação é a necessidade de integrar conhecimentos pedagógicos, recursos humanos e responsabilidades administrativas. Além disso, o gestor escolar deve manter uma postura de liderança e uma visão estratégica que abranja tanto os objetivos institucionais quanto as metas educacionais. Equilibrar esses aspectos é crucial para um gestor escolar, que precisa assegurar o bom funcionamento da escola como uma organização enquanto promove um ambiente de aprendizagem eficaz e inovador. A capacidade de harmonizar essas diversas áreas é essencial para enfrentar os desafios contínuos na jornada de um líder educacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo explorou os modelos e estilos de liderança, bem como seus impactos no contexto educacional. Ao longo da análise, identificou-se que a liderança na educação é marcada por uma diversidade de abordagens que variam de modelos mais autocráticos a estilos mais colaborativos e participativos. A pesquisa evidenciou que estilos de liderança transformacional e distribuída tendem a promover um ambiente escolar mais positivo, favorecendo a inovação, a motivação dos professores e o desempenho acadêmico dos alunos.

Os resultados obtidos reforçam a importância de uma liderança eficaz na educação, destacando que líderes escolares que adotam práticas inclusivas e participativas conseguem engajar melhor suas equipes e criar uma cultura organizacional voltada para o desenvolvimento

contínuo. Além disso, a capacitação e o desenvolvimento profissional dos líderes educacionais emergem como fatores cruciais para a implementação de práticas de liderança que atendam às necessidades específicas de cada contexto escolar.

Em termos de implicações práticas, este estudo sugere que políticas educacionais e programas de formação de gestores escolares devem priorizar o desenvolvimento de competências relacionadas à liderança transformacional e distribuída. A adoção de tais práticas pode contribuir significativamente para a melhoria da qualidade educacional, promovendo um ambiente de aprendizagem mais dinâmico e inclusivo.

Para futuras pesquisas, recomenda-se a realização de estudos longitudinais que possam acompanhar o desenvolvimento e os efeitos de diferentes estilos de liderança ao longo do tempo. Além disso, investigar como variáveis contextuais, como a localização geográfica e o perfil socioeconômico das escolas, influencia a eficácia dos diferentes modelos de liderança, o que pode oferecer insights valiosos para a personalização das estratégias de gestão escolar.

Em suma, a liderança na educação é um fator determinante para o sucesso escolar, e compreender os modelos e estilos predominantes nas escolas permite não apenas uma melhor gestão, mas também a criação de ambientes mais propícios ao aprendizado e ao desenvolvimento integral dos estudantes.

AGRADECIMENTOS

A secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais – SEE/MG pela oportunidade de fazer parte do Projeto Trilhas do Futuro.

REFERÊNCIAS

BASS, B.M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press, 1985.

BASS, B.M. From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. **Organizational Dynamics, Oxford**: v. 18, n. 3, p. 19-31, 1990.

BASS, B.M. Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*: v. 52, n. 2, p.130–139, 1997. Disponível em <<https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.2.130>>. Acesso em: 15 de Jul. de 2024

BARBUTO, J.E. Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents. **Journal of Leadership and Organizational Studies**: v.11, n.4, p.1-16, 2005.

BENNIS, W.; NANUS, B. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 1º ed.,1988, 208p.

BERGAMINI, C.W. **Liderança: uma revisão histórica**. In: _____. *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Atlas, 1994. p. 23-74.

BOERNER, S.; EISENBEISS, S.A; GRIESSER, D. Follower behavior and organizational performance: the impact of transformational leaders. **Journal of Leadership and Organizational Studies**: v.13, n.3, p.15-23, 2007.

BOWDITCH, J.L.; BUONO, A.F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2002, 344p.

BURNS, J.M. **Leadership**. New York: Harper and Row: 1º ed.,1978, 530p.

CARLYLE, T. **On Heroes, Hero-Worship, and the Heroic in History**. London: v.1, n.1, 1841, 622p.

COUTO-DE-SOUZA, C.L.; TOMEI, P.A. Impactos de uma liderança transacional em um processo de mudança transformacional. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**: v. 8, n. 2, p. 98-120, 2008. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=

S1984-66572008000200006&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 14 jul. 2024.

DANSEREAU, F.; GRAEN, G.; HAGA, W.J. A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: a longitudinal investigation of the whole making process. **Organizational Behavior and Human Performance**, v.13, n.1, p.46-78, 1975. doi: 10.1016/0030-5073(75)90005-7

DRUCKER, P.F. **Uma era de descontinuidade: orientações para uma sociedade em mudança**. Rio de Janeiro: Zahar, 3ª ed., 1976, 427p.
EDMONDS, R.R. "Effective schools for the urban poor". **Educational Leadership**: v. 37, n. 1, p.15-24, 1979.

FELTS, A.A. Organizational communication. **Administration & Society**: v. 23, n. 4, p. 495-517, 1992.

FERREIRA, H.S.; MARTINS, J.N.S.; Santos, L.F. Liderança nas Organizações: Revisão Bibliográfica em Periódicos Nacionais. **Revista Ciência Dinâmica**: v.12, n. 1, p-1-24, 2021. Disponível em <file:///C:/Users/msdbi/Downloads/Ferreira,+Martins+e+Santos+-+19+ed.-1.pdf>. Acesso em 10 de Jul. 2024.

FERREIRA, M.C.; SÁ, S.O. O estilo de liderança e a motivação dos docentes: um estudo de caso numa escola com contrato de associação. **Revista Multidisciplinar Humanidades e Tecnologias (FINOM)**: v.38, n.1 p.1-33, 2022. [http://Doi 10.5281/zenodo.7396788](http://Doi.10.5281/zenodo.7396788)

FIEDLER, F.E. **A theory of leadership effectiveness**. New York: McGraw-Hill, 1967, 308p.

FORESTER, J. Teoria crítica e análise organizacional. **Plural**: v. 1, n. 1, p. 131-148, 1994.

FREIRE, P. **Pedagogia do Oprimido**. São Paulo: Editora Paz e Terra LTDA, 2010, 213p.

GARCIA, P. Contribuições para a melhoria das escolas: o caso das escolas eficazes. **Contribuciones a las Ciencias Sociales**: v.1, n.1, p.1-20, 2015.

GARDNER, W.L.; LOWE, K.B.; MOSS, T.W.; MAHONEY, K.T.; COGLISER, C.C. Scholarly leadership of the study of leadership: a review of The

Leadership Quarterly's second decade, 2000-2009. **The Leadership Quarterly**: v. 21, n. 6, p.922-958, 2010. doi: 10.1016/j.leaqua.2010.10.003

GRAEN, G.B.; UHL-BIEN, M. Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. **The Leadership Quarterly**: v. 6, n. 2, p.219-247, 1995. doi: 10.1016/1048-9843(95)90036-5

GRINT, K. **A history of leadership**. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson, & M. Uhl-Bien (Eds.), *The sage handbook of leadership* (pp. 3-14). Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 2011.

JAMES, W. The Impact of Corporatisation and National Competition Policy: An Exploratory Study of Organisational Change and Leadership Style. **Leadership & Organization Development Journal**: v. 26, n. 4, 2005.

KOTTER, J. Leadership Engine, Executive Excellence. **Provo**: v.17, n.4, p.4, 2000.

KUBO, A.A. Os principais atributos de liderança nas contingências atuais de negócio: Por que a liderança eficaz é cada vez mais importante nas organizações? Dissertação de Mestrado. FGV/EAESP, São Paulo, 2001.

LEZOTTE, L.W. **Correlates of Effective Schools: The First and Second Generation**. Effective Schools Products, Ltd., 1991.

LIU, C.; READY, D.; ROMAN, A.; VAN WART, M.; WANG, X.; MCCARTHY, A.; KIM, S. E-leadership: an empirical study of organizational leaders' virtual communication adoption. **Leadership & Organization Development Journal**: v. 39, n. 7, p-826-843, 2018.

LÜCK, H. Perspectiva da gestão escolar e implicações quanto a formação de seus gestores. **em aberto**: v. 17, n.72, p.7-10, 2000.
Disponível em
<http://www.inep.gov.br/download/cibec/2000/em_aberto/emaberto72.pdf>. Acesso em 14 de jul. 2024.

LÜCK, H. (2008). **Liderança em gestão escolar**. Petrópolis: Vozes, 2008.

LÜCK, H. **Liderança em gestão escolar**. Série: Cadernos de Gestão. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017.

MANDELLI, P.; LORIGGIO, A. **Exercendo liderança: O papel central do líder, sua motivação, proatividade e equilíbrio emocional**. Editora Vozes Limitada, 2018.

PAZETO, A.E. Participação: exigências para a qualificação do gestor e processo permanente de atualização. Em Aberto: gestão escolar e formação de gestores, Brasília, v.17, n.72, p.163-166, 2000. Disponível em: <http://www.inep.gov.br/download/cibec/2000/em_aberto/emaberto72.pdf>. Acesso em 15 de jul. 2024.

TEDDLIE, C.; REYNOLDS, D. **The international handbook of school effectiveness research**. London: Falmer Press. 2000.

REYNOLDS, D.; SAMMONS, P.; FRAINE, B.; DAMME, J.V.; TOWNSEND, T.; TEDDLIE, C; STRINGFIELD, S. A state-of-the-art review – educational effectiveness, teacher effectiveness and professional learning, and school and system improvement. *School Effectiveness and School Improvement: An International Journal of Research, Policy and Practice*: v. 25, n.1, p. 197-230, 2014.

SCHEERENS, J. **Improving school effectiveness**. Paris: UNESCO, International Institute for Educational Planning, 2000.

SKINNER, B.F. **The Technology of taching**. B.F.Skinner Foundation, 2003, 255p.

STOCKER, F. E-Leadership: Reflexões e Desafios da Liderança Empresarial Contemporânea. *Revista Expectativa*: v.17, n.2, 2018

STRAND, S. The limits of social class in explaining ethnic gaps in educational attainment. *British Educational Research Journal*: v. 37, n. 2, p. 197-229, 2011.

VIZEU, F. Uma aproximação entre liderança transformacional e Teoria da Ação Comunicativa. RAM. *Revista De Administração Mackenzie*: v. 12, n. 1, p.53–81, 2011. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712011000100003>

WATSON, J.B. Psychology as the behaviorist views it. *Psychological Review*: v. 20, n. 2, p.158–177, 1913.
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0074428>

YUKL, G. Leadership in organizations. Upper Saddle River, NJ: Pearson education, 6ª ed., 2006, 542p.

Esta publicação deverá ser citada da seguinte forma:

DIAS, J. R. B.; RODRIGUES, S. A. R.; ROSA, F. E. da; SILVA JÚNIOR, L. V. da; TASSO, S. M.; SALLES, A. C. Liderança na Educação: uma visão dos modelos e estilos predominantes e seus impactos. **Revista DisSol – Discurso, Sociedade e Linguagem**, Pouso Alegre/MG, ano 9, nº 22, jul-dez/2024, p. 84-110.