

CARACTERÍSTICAS DE ÊXITO NA LIDERANÇA ESCOLAR

Camilla Borges Figueira ¹
Giseli Curty da Cunha Castilho ²
Josélia Rita da Silva ³

RESUMO

Este estudo objetivou compreender características e comportamentos da liderança exercida pelos diretores escolares e o que os mesmos consideram importante para o sucesso na gestão de suas unidades de ensino. A metodologia utilizada na pesquisa valeu-se de uma abordagem qualitativa, na qual seis diretores, sendo quatro de Itaperuna-RJ e dois de São José de Ubá-RJ, de diferentes redes escolares: municipal, estadual, federal e privada, foram entrevistados por meio de um roteiro com questões semiestruturadas. Nesse sentido, todas as respostas foram analisadas visando especificar o modelo ideal de um líder escolar. Destarte, após a análise dos resultados, a pesquisa apontou a evidência de que existem características que acompanham o perfil do líder de sucesso, tais como ouvir e dialogar, divisão de tarefas entre a equipe, planejamento e entre outras que possibilitam uma melhor formação dos indivíduos que desejam o êxito na gestão. Por conseguinte, dentre as principais atribuições citadas pelos diretores, têm-se o respeito pelas diferenças entre si, a empatia, a paciência, além da humildade em reconhecer que o gestor escolar desenvolve-se ao longo do tempo. Por fim, sugere-se que sejam feitas maiores pesquisas no âmbito da liderança escolar, para uma avaliação mais completa sobre as características dos líderes de sucesso.

Palavras-chave: Liderança. Gestão escolar. Líder. Diretor.

1. INTRODUÇÃO

O tema liderança tem ocupado um lugar de destaque nas discussões dentro da Administração, devido a sua capilaridade e importância, sobretudo para a gestão de pessoas e para a estratégia das organizações. O líder necessita conhecer, desenvolver e exercitar os conceitos que envolvem a motivação do ser humano nas situações pelas quais passará no seu dia a dia e, dessa maneira, contribui para o alcance da eficácia organizacional.

Considerando que a liderança não está presente somente em empresas, é possível identificá-la também no contexto escolar, no qual o diretor exerce uma função de gestor e líder, uma vez que precisa manusear um conjunto de fatores que possibilitem o bom funcionamento de toda organização escolar.

Além disso, para atuar de maneira significativa na gestão escolar, é imprescindível que, principalmente os diretores, possuam comportamento de líderes capazes de coordenar e administrar a escola. Dessa maneira, é fundamental conceber o diretor escolar como um gestor e líder, com a missão de conduzir equipes, recursos e esforços para o melhor rendimento possível da unidade de ensino pela qual é responsável.

A partir disso, este estudo objetiva compreender características e comportamentos de liderança dos gestores escolares que os mesmos consideram importantes para o sucesso na gestão escolar. Assim, pretende-se identificar as características presentes nos diretores escolares que estão atrelados ao exercício da liderança; avaliar os comportamentos assumidos

¹ Estudante de Administração - Instituto Federal Fluminense. e-mail: camillafigueira2013@gmail.com

² Estudante de Administração - Instituto Federal Fluminense. e-mail: giselicurty4@gmail.com

³ Professora de Administração - Instituto Federal Fluminense. e-mail: joselia.silva@iff.edu.br

por eles; compreender os fatores de liderança mais valorizados pelos diretores para o sucesso na gestão escolar.

É de suma importância abordar este tema, visto que os diversos tipos de organizações carecem de liderança, seu estudo e a sua compreensão podem contribuir para que haja melhor alinhamento do tema à busca por objetivos e resultados das organizações. Percebe-se, dessa forma, a importância da liderança como um mecanismo de alinhar a equipe e as visões, objetivando fluir da melhor maneira e concluir as metas.

2. REFERÊNCIA

2.1 COMPREENDENDO A LIDERANÇA

A liderança sempre esteve presente na história, ocorrendo alterações gradativas, com o intuito de garantir a eficácia organizacional. De acordo com Guimarães (2018), originalmente, a arte de liderar iniciou-se no mundo ocidental, a partir do século XIX, no período da Revolução Industrial, pois houve mudanças em diferentes esferas, promovendo novos hábitos de liderança, a fim de otimizar os processos de produção.

Para Hunter (2006, p.11), a “Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter”. Segundo esse viés, nota-se que o bom relacionamento entre o líder e seus colaboradores, pode trazer benefícios, na medida em que haja confiança e senso de responsabilidade, visto que o líder exerce o poder de influenciar.

Em tese, entende-se que a liderança é a capacidade de conduzir pessoas ao rumo final, contudo não se limita somente a isso, mas vai além, podendo influenciar seus liderados e levá-los ao crescimento em grupo e individual. (HUNTER, 2006, p.11)

Quando se fala de liderança, logo é deduzido que existam pessoas que possuem um dom próprio ou até mesmo um chamado sobrenatural para o ofício. Todavia, acredita-se que as habilidades sem esforços não são o suficiente para uma boa gestão, fazendo-se necessário o investimento pessoal e ambiental do indivíduo. Nesse sentido, atualmente, a liderança atinge seu ponto máximo de valorização, já que empresas ou instituições estão sendo convencidas da sua importância, pois não é possível realizar mudanças sem o envolvimento de toda a equipe. Dessa forma, consoante a Chiavenato (2010, p.53),

Assim, não basta ter talentos para possuir capital humano. É preciso ter talentos que sejam integrados em um contexto acolhedor. Se o contexto é favorável e incentivador, os talentos podem se desenvolver e crescer. Se o contexto não é adequado, os talentos fogem ou ficam amarrados e isolados.

Ademais, a força do novo cenário, advindo da atualidade, exige um líder diversificado, diferente dos líderes do padrão passado, já que o foco são os resultados, utilizar a mesma fórmula nem sempre vai proporcionar o mesmo efeito, sendo necessária a inovação, que é usar uma ideia que foi implantada e explorá-la com sucesso. Por isso, o líder atual deve se comprometer em buscar inovações, porque este é o responsável direto pelo sucesso ou fracasso de uma organização. (DE ELIAS, 2017)

Nesse sentido, a liderança participativa desenvolve-se em diferentes estilos, sendo responsável por motivar e engajar seus liderados, com o intuito de atingir os objetivos. Além disso, de acordo com Hunter (2006, p.10), “O maior indicador de saúde ou doença organizacional está na liderança ou em sua ausência.” Dessa forma, são encontrados distintos tipos de lideranças, dentre eles:

- **Liderança Autocrática:** refere-se ao modelo centralizado no líder, sendo o encarregado de tomar todas as decisões organizacionais, ocasionando na perda da participação de excelentes profissionais da equipe.
- **Liderança Democrática:** o foco do líder são as necessidades coletivas, tornando a equipe valorizada e incentivada, sendo possível a troca entre o líder e os liderados. Porém, a opinião do líder é respeitada e continua sendo de grande influência no meio.
- **Liderança Liberal:** restringindo-se aos liderados disciplinados e automotivados, esse modelo de liderança os inclui nas tomadas de decisão. Entretanto, infelizmente, os funcionários desmotivados são prejudicados, pois nem sempre possuem autonomia para as atividades, o que sugere que o modelo de liderança seja revisto, para que haja organização entre os liderados através de um mediador.
- **Liderança Situacional:** possui como maior característica a adaptação do líder e a equipe, de acordo com as situações de cada momento. Por isso, consiste na relação entre o estilo do líder, maturidade do liderado e situação encontrada, fazendo necessário o auxílio de uma liderança específica e ajudadora (BELLUZZO, 2002).

Como pode ser observado na Tabela 1, em concordância com Belluzzo (2002), com exceção do modelo situacional, devido a sua variância na forma de gerir, cada estilo de liderança possui seus benefícios e malefícios. Portanto, o gestor deve identificar qual modelo seria mais eficaz para sua organização, levando em conta seu ambiente e o perfil dos colaboradores.

Tabela 1: Tipos de Liderança

SITUAÇÃO	AUTOCRÁTICA	DEMOCRÁTICA	LIBERAL
Decisões	Decide sozinho	Equipe toma decisões, o líder assiste e participa	Equipes tomam decisões, participação mínima do líder
Programa de trabalho	Determina como deve ser executado	Equipe delinea os procedimentos e o líder apóia	Líder esclarece dúvidas quando necessário
Divisão do trabalho	Determina quem deve executar o que	Equipe decide sobre a divisão	O líder não participa
Participação do líder	É “pessoal”, domina elogios e críticas	É participativo e objetivo, elogios/críticas compartilhados	Participa só quando solicitado

Fonte: Belluzzo,2002 (Apud de CARVALHO, 2009, p. 29)

Portanto, o líder deve ter em mente que, para exercer sua função, este deve se adequar, com excelência, às situações do cotidiano, além de discernir a postura apropriada frente aos desafios, a fim de atingir seus objetivos. Como pode ser observado por White (2007,p.3),

A liderança envolve a cabeça e o coração e é tanto analítica quanto interpessoal. Ter discernimento para saber quando ser sangue-frio, racional e decisivo e quando ser sangue-quente, amável e participativo, é um grande desafio pessoal.

2.2 DIFERENÇA ENTRE LÍDER E CHEFE

Ao longo do tempo, houve muitos equívocos em relação à chefia, o que gerou uma visão negativa a respeito da liderança, pois não havia divergência entre ambas.

Conforme Tourinho (1981, p. 58), o papel do chefe refere-se a imposição de ordem, já em contrapartida, o líder colabora de maneira ativa com os liderados, o que permite a participação dos seus membros, além da motivação desses.

Tabela 2: Diferença entre os termos chefe e líder

CHEFE	LÍDER
Ordena	Solicita
Impõe seu ponto de vista	Está aberto a sugestões
Controla as atividades	Confia ao delegar funções
É paternalista (protege uns e persegue outros)	Presta atenção a cada um de seus subordinados (sabe explorar as qualidades)
É autoritário	É democrático
Cria um clima negativo de insegurança e ameaça	Conquista positiva de credibilidade através da admiração e do respeito mútuo
Tem dificuldade de se expressar	Comunica-se bem

Fonte: Iannini, 2000, p. 24.

Conforme Iannini (2000) retrata na Tabela 02, embora muitos confundam os termos, percebe-se os conflitos entre chefe e líder, visto que um se opõe ao outro. Dessa forma, torna-se evidente que o líder vai além de uma simples gerência ou imposição de ordens, mas age de maneira efetiva no corpo organizacional.

2.3 CARACTERÍSTICAS DA LIDERANÇA QUE CONTRIBUEM PARA O ÊXITO DA ORGANIZAÇÃO

Existem marcas deixadas por líderes de sucesso, pessoas que adquiriram autonomia no campo organizacional, e, por isso, seus métodos devem ser estudados, bem como a relação entre suas características e o êxito na liderança. Semelhante a esse ideal, uma liderança de destaque exige:

Tabela 3: características de uma liderança de destaque

Características	Descrição
Paciência	O líder que almeja uma gestão eficaz, deve desenvolver o autocontrole, ou melhor, “controle de impulso”, pois este deve agir de acordo com seus princípios morais, independente dos fatores externos, e para isso, a paciência é fundamental.
Gentileza	O ser humano necessita dos relacionamentos interpessoais, e por isso o líder deve estar ciente da importância de utilizar métodos gentis quando se referir ao seu liderado, a cortesia proporciona melhores resultados. Assim, pequenas demonstrações de amabilidade, tornam-se fatores motivacionais.
Humildade	Muitos associam a humildade à baixa autoestima, porém, o líder que possui essa característica traz consigo a consciência do seu papel na organização. Por isso, reconhecem que não são detentores de todo conhecimento, e lidam com essas questões de forma natural.
Respeito	O gestor de sucesso compreende a necessidade de tratar a todos com respeito, dando-lhes a devida importância aos que estiverem em sua volta, essa atitude de apreço extrai o melhor das pessoas, os impulsionando a vencerem seus desafios.
Altruísmo	Destaca-se por ser a capacidade de se colocar no lugar do outro, ou seja, atender às necessidades alheias, inclusive, colocá-las acima das suas, o verdadeiro líder deve possuir um coração altruísta na sua gestão.
Perdão	Liderar é um desafio constante em que várias questões são ressaltadas, sendo necessário desenvolver o perdão na prática, sem ressentimento, já que erros são comuns.
Honestidade	Conceitua-se em não enganar ninguém, o líder precisa desempenhar a função de ajudar as pessoas a serem melhores, isso inclui seu próprio estilo de vida, tornando-se exemplo a ser seguido.
Compromisso	O líder não terá credibilidade se não honrar com sua palavra, deve ser fiel à sua escolha, independente dos malefícios advindos dessa.

Fonte: Hunter (2006).

Ademais, o líder não atua somente em sua posição individual, devendo valorizar o trabalho coletivo, o que torna o ambiente organizacional propício ao êxito. De acordo com Monteiro (2008), o gestor deve utilizar o próprio talento para ensinar as novas gerações de líderes, o que permite o descobrimento de outros talentos, que podem ser procurados no futuro. Dessa forma, pode-se dizer que o papel do diretor escolar, é de suma importância no desenvolvimento geral da instituição, podendo impulsionar ou desestimular sua equipe.

Portanto, de acordo com as características abordadas acima, torna-se possível o entendimento de que o líder deve possuir uma visão ampla, articulada de acordo com suas metas, desenvolvendo soluções para que a equipe execute as funções, e obtenha os resultados. Diante disso, o líder desempenha o papel de influenciador, além de apontar o caminho da vitória, vencendo os desafios apresentados. Em consoante ao ideal de Guimarães (2018, p.33), “liderar é ensinar, mas também é aprender”.

2.4 LIDERANÇA NA GESTÃO ESCOLAR

O conceito em questão, geralmente, relaciona-se ao papel dos diretores em maior destaque, recebendo maior ênfase em detrimento das parcerias. Entretanto, quando se trata do modelo eficaz utilizado pelo gestor, percebe-se que a liderança atual exige uma amplificação na esfera administrativa, recebendo a participação da equipe.

Sobre a perspectiva de Cury (2002), a gestão é fruto de um envolvimento coletivo, e por essência considera-se democrática, sendo um modelo de administrar com o foco na participação comunitária. Em concordância, o gestor encarrega-se do papel de manter relações saudáveis no ambiente de trabalho, promovendo uma gerência estratégica e eficaz.

O sistema educacional brasileiro recebe garantia pela lei vigente, o que torna possível o avanço da educação no país. Nesse sentido, a funcionalidade do mesmo tem como pilar a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), sendo instituída em 1996, sua aplicação organiza-se em diferentes esferas escolares, seja o sistema público ou privado.

Anteriormente à LDB, a direção escolar era algo centralizado no diretor, limitando-se às normas, determinações e cumprimentos, sendo um modelo ausente de inovações. Após sua implantação, houve uma descentralização, democratização e autonomia, possibilitando uma liderança dinâmica e competente. (VIEIRA; BUSSOLOTTI,2019)

A fim de facilitar a execução dos gestores escolares, abaixo são apontadas atribuições inseridas no Art.12, da LDB (1996, p.14), com o intuito de promover as normas em vigor para cada instituição de ensino:

- I – elaborar e executar sua proposta pedagógica;
- II – administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;
- III – assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;
- IV – velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;
- V – prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;
- VI – articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;
- VII – informar pai e mãe, conviventes ou não com seus filhos, e, se for o caso, os responsáveis legais, sobre a frequência e rendimento dos alunos, bem como sobre a execução da proposta pedagógica da escola;
- VIII – notificar ao Conselho Tutelar do Município, ao juiz competente da Comarca e ao respectivo representante do Ministério Público a relação dos alunos que apresentem quantidade de faltas acima de cinquenta por cento do percentual permitido em lei.

O gestor escolar responsabiliza-se pela parte pedagógica, o ensino-aprendizagem, bem como pela parte administrativa da escola, além de estimular o desenvolvimento de uma cultura organizacional. Dessa forma, o diretor desempenha o papel de direcionamento da equipe, visando melhorias constantes, e a obtenção de resultados, conforme Luck (2009, p.22):

Os gestores escolares, constituídos em uma equipe de gestão, são os profissionais responsáveis pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola, da qual resulta a formação da cultura e ambiente escolar, que devem ser mobilizadores e estimuladores do desenvolvimento, da construção do conhecimento e da aprendizagem orientada para a cidadania competente.

No cotidiano, o diretor escolar recebe o auxílio de uma equipe de profissionais capacitados para o desempenho de determinada função. No entanto, o líder deve atentar-se a sua função na organização, não transferindo suas responsabilidades aos colaboradores, porém utilizando-as em favor do equilíbrio organizacional. Em conformidade com o pensamento de Luck (2009, p.17):

Na escola, o diretor é o profissional a quem compete a liderança e organização do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento de ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação dos alunos, no nível mais elevado possível, de modo que estejam capacitados a enfrentar os novos desafios que são apresentados.

Em virtude dos fatos supracitados, entende-se que o diretor escolar deve estar ciente de suas funções dentro da organização, o que não o habilita para o despreparo, muito pelo contrário, o líder de sucesso necessita desenvolver a capacidade de adaptação frente aos desafios.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E COLETA DE INFORMAÇÕES

Para compreender as características valorizadas pelos diretores na liderança escolar, a pesquisa teve como foco uma abordagem qualitativa, uma vez que seu objetivo é um estudo, não de quantidade, mas de profundidade da realidade abordada.

Inicialmente, foram entrevistados quatro diretores escolares da cidade de Itaperuna-RJ, dentre esses, dois diretores de escolas estaduais, um diretor da rede particular de ensino, e um diretor da rede federal. Além disso, a pesquisa incluiu dois diretores escolares da cidade de São José de Ubá-RJ, sendo um diretor da rede estadual e um diretor da rede municipal.

Ademais, a escolha por gestores das cidades de Itaperuna e São José de Ubá deve-se ao fato de ser um local de maior acesso das pesquisadoras. No tocante às diferentes redes: estadual, municipal e privada, justificam-se para compreender as características dos líderes, independente da subordinação administrativa.

Destarte, a pesquisa foi realizada por meio de questionários eletrônicos com questões semiestruturadas, que foram enviadas via *Whatsapp*, no período de 18 de Fevereiro de 2021 até 02 de Março de 2021, para os diretores das cidades, conforme prévio contato e aceite dos mesmos em participar.

Assim, as respostas foram obtidas em formato de texto/áudio e as perguntas do questionário foram analisadas por meio de um gráfico, tabelas e textos, para descrever respostas, trazendo uma abordagem mais reflexiva sobre o que foi coletado, associando ao estudo sobre liderança na gestão escolar.

Por fim, as respostas foram enviadas em forma de texto, de modo a permitir uma análise qualitativa da visão dos mesmos sobre liderança em suas escolas. Após a observação, foram organizados de modo a contribuir no entendimento sobre liderança.

Tabela 4: Relações escolas/diretores

Escolas	Diretores
Colégio Estadual 1	Diretor A
Colégio Estadual 2	Diretor B
Colégio Estadual 3	Diretor C
Colégio Municipal 1	Diretor D
Instituto Federal 1	Diretor E
Colégio Particular 1	Diretor F

Fonte: Elaborado pelas autoras (2021)

4. RESULTADO E DISCUSSÕES

Os resultados desta pesquisa foram obtidos por meio de questionários abertos, as respostas foram coletadas do dia 18 de Fevereiro de 2021 a 02 de Março de 2021, contendo doze perguntas discursivas, e o questionário obteve retorno de seis diretores de diferentes esferas escolares.

Sabe-se que, como gestor, alguns fatores são essenciais para uma boa gestão, e os diretores contribuíram deixando suas respostas, de acordo com o que ambos acreditam, abaixo estão:

Tabela 5: Fatores de importância na gestão

Diretores	Como essencial na gestão
Diretor A	Planejamento
Diretor B	Humildade, competência e perseverança.
Diretor C	Divisão de tarefas entre a equipe.
Diretor D	Visão integradora, boa formação, metas de aprendizagem e clima organizacional.
Diretor E	Ouvir e dialogar, um ambiente acolhedor.
Diretor F	Ouvir e ser democrático.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2021)

A gestão traz consigo muitos desafios, visto que conduzir uma escola exige uma harmonia entre os diferentes setores. Para o diretor B, o maior desafio é a gestão de pessoas, pois busca trabalhar com diferentes talentos para um bem comum, enquanto para o diretor C, o maior impasse é a parte administrativa financeira, já que é necessário o gerenciamento da verba pública. Em contraponto, segundo o diretor E, o grande obstáculo a ser vencido, é a evasão dos estudantes, além da construção de estratégias eficazes para que tenham condições de permanência na instituição.

Não somente, o diretor possui a responsabilidade de planejar as demandas que chegam sem previsão, como discernir o que deve ser resolvido no momento ou adiado, delegando tarefas como afirmam o diretor A e o diretor D. Além disso, o gestor é desafiado quanto à escolha da maneira correta de se portar, sendo justo, acolhedor e enérgico, quando for preciso, de acordo com o diretor F.

Outrossim, de acordo com o diretor D, existem outros desafios presentes na gestão, e foram listados abaixo:

- Estimular competências e habilidades do século 21;
- Incluir a tecnologia em sala de aula e nas rotinas administrativas;
- Motivar o corpo docente;
- Problemas de comunicação;
- Incentivar a participação dos pais na rotina escolar.

Na gestão escolar, o trabalho do diretor é relacionado com as questões do financeiro, pedagógico e pessoal. Existe uma disparidade significativa quanto à gestão financeira na escola particular e federal, em relação às escolas estaduais, pois para as primeiras, o diretor não se envolve diretamente, há uma equipe que cuida dessas questões. Entretanto, nas escolas estaduais, o diretor se envolve com o financeiro sendo guiado pela legislação, o que para alguns é algo mais fácil e para outros algo burocrático, requerendo, assim, uma responsabilidade maior.

Na gestão de pessoas, para o diretor E, é de suma importância a capacidade de ouvir e integrar o maior número possível de servidores no pensar a escola, e enquanto para o diretor A, o setor pessoal é a parte mais desafiadora na gestão, pois a tomada de decisão deve ser pensada no coletivo. Contudo, jamais deve ser deixada de lado, pois, como afirma o diretor B, o gestor deve conciliar as suas funções organizacionais. Logo, possuir um agente de pessoal auxilia a gestão, porém o líder deve participar desse setor, incluindo a equipe, o que para o diretor C, faz total diferença.

Na questão pedagógica, para o diretor E e o diretor C, um dos fatores que colaboram é possuir uma equipe multidisciplinar para um trabalho mais eficiente nas ações de ensino e aprendizagem. De acordo com o diretor A, no pedagógico, é encontrado o porquê de a escola

existir, sendo uma gestão de construção, que beneficia não somente uma escola, porém contribui para uma sociedade melhor.

Por fim, segundo o diretor D, “os bons gestores são aqueles capazes de desenvolver uma visão 360°, aprendendo a desmembrar os pilares como um método para definir metas e medir resultados separadamente, atuando em cada setor com mais clareza e objetividade”. Assim, o gestor deve dispor de uma cosmovisão abrangente e ampla, organizando os diferentes setores, e redefinindo-os, quando necessário.

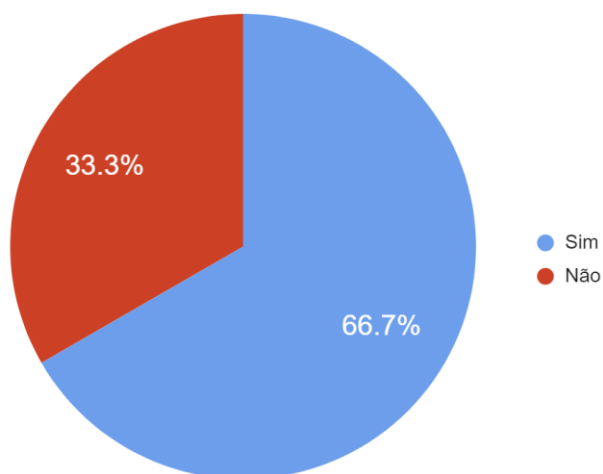
Tabela 6: Autodefinição dos líderes entrevistados

Diretores	Autoidentificação na forma de liderar:
Diretor A	Líder democrático; agir como exemplo o tempo todo.
Diretor B	Líder nato, tendo a liderança como parte da sua personalidade.
Diretor C	Líder democrático, exigindo o cumprimento das tarefas.
Diretor D	Líder motivador, envolvendo a equipe.
Diretor E	Líder democrático, perfil conciliador.
Diretor F	Líder motivador, apresentando a função de cada um.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2021)

Quando perguntados sobre o contato, anteriormente, com meios de preparação para o ofício, os diretores entrevistados responderam de acordo com suas formações acadêmicas, e muitos afirmaram que já obtiveram, direta ou indiretamente, um treinamento para a gestão.

FIGURA 1: Diretores que obtiveram preparação antes da gestão.



Fonte: Elaborado pelas autoras (2021)

Outrossim, quando perguntados sobre dar resultados para a instituição, o diretor E, afirmou que sua maior motivação é cumprir o que havia proposto quando foi eleito, seguindo o Plano de Gestão e pelo PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional) do IF Fluminense. Todavia, segundo o diretor B, o foco da sua gestão é dividir tarefas e aproveitar ao máximo as habilidades de cada um, sendo os resultados seu fator motivacional.

Ademais, o processo deve ser valorizado, não apenas os resultados, que ocorrem como consequência, para isso são necessário saber onde quer chegar, por isso ter metas é fundamental.

Além de que, o princípio de tudo é o Clima Organizacional, logo, “se eu trabalho num local onde sou respeitada e valorizada, executo meu serviço com excelência e o aluno, por sua vez, recebe ensino de qualidade enquanto é acolhido pela coordenação, direção e professores da escola”, afirma o diretor F em concordância com o que disse o diretor A.

Dessa forma, entende-se que o alcance de metas é algo previsto por todas as escolas, como diz o diretor C, sendo de muita valia o apoio de toda equipe e dos professores. Vale salientar que, como declara o diretor D, é necessário observar o desenvolvimento proposto de acordo com a BNCC (Base Nacional Comum Curricular) para que haja o pleno funcionamento escolar.

Além disso, preocupações na gestão são comuns, logo vale ressaltar os maiores desafios dos líderes entrevistados:

Tabela 7: Desafios dos líderes entrevistados

Diretores	Preocupação como líder
Diretor A	Comunicação e transparência.
Diretor B	Gestão financeira.
Diretor C	Manter uma escola coesa, na qual professores trabalhem com dignidade, e alunos sintam-se abraçados.
Diretor D	Não alcançar os alvos estabelecidos.
Diretor E	Aprimorar o atendimento aos alunos.
Diretor F	Ser justa.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2021)

Não somente, cada indivíduo possui qualidades que influenciam na organização, os diretores responderam de acordo com suas características, conforme apontado na Tabela 8.

Tabela 8: Atributos pessoais que ajudam na gestão dos líderes entrevistados

Diretores	Características que auxiliam a sua liderança:
Diretor A	Escutar todos os segmentos da comunidade escolar antes de planejar as ações.
Diretor B	Visão ampla e pensamentos ágeis nas tomadas de decisão.
Diretor C	Ser democrático, se posicionar, elogiar e ouvir.
Diretor D	Disciplina, conhecimento e paciência.
Diretor E	Perfil conciliador e descentralizador.
Diretor F	Ser compreensivo.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2021)

Para o melhor estudo, sabe-se que pessoas motivadas sempre dão melhores resultados, além da remuneração, conforme as respostas dos diretores entrevistados, é possível utilizar de alguns recursos que visem os funcionários, dentre eles:

- Respeito;
- Lembrar de datas importantes, como aniversariantes do mês;
- Atender as solicitações de todos na medida do possível;
- Flexibilizar as jornadas de trabalho;
- Desenvolver ações voltadas para qualidade de vida dos funcionários;
- Promover encontros informais para estreitar laços de amizade entre si;

- Mostrar os resultados obtidos através de reconhecimento e elogios;
- Sistema de igualdade a todos;
- Uso das redes sociais para divulgar projetos da escola;
- Investimento na autoestima dos funcionários.

Metade dos entrevistados dizem que qualquer pessoa pode gerir uma escola, porém, com algumas atribuições. Vale salientar, que, de acordo com o diretor E, torna-se necessário possuir disposição para se doar à causa, além de conciliar sua vida pessoal. Em complemento, o diretor A sugere que os possíveis diretores já tenham outras afinidades relacionadas à gestão, como administração, por exemplo. Em contraponto, o diretor B responde negando a possibilidade, restringindo-a aos que possuem formação e equilíbrio emocional. Nesse viés, segundo o diretor D e o C, o cargo de direção escolar requer conhecimentos, e, principalmente, um espírito de líder, embora a experiência da gestão seja válida para todos.

Na gestão escolar, existem características indispensáveis para o êxito na liderança. Por isso, os diretores entrevistados listaram as principais qualidades, cada um na sua cosmovisão escolar, dentre elas:

- Respeito à diversidade de opiniões;
- Capacidade de dialogar e de integrar pessoas;
- Estar disposto à doação e à dedicação para com a escola e seus servidores;
- Humildade para ser capaz de dar e receber feedbacks;
- Equilíbrio emocional e maturidade profissional;
- Agilidade em gerenciar conflitos;
- Autoridade e responsabilidade;
- Resiliente;
- Boa escuta;
- Ser exemplo;
- Administrador e proativo;
- Ser educado;
- Empático;
- Paciente;
- Automotivado;
- Comprometido.

Por fim, os diretores entrevistados deixaram conselhos aos que almejam à gestão escolar, pois como profissionais da área, podem influenciá-los. Nesse viés, é importante que tenha bastante amor e responsabilidade, seja perseverante, acredite em uma sociedade melhor. Além de crer no desenvolvimento dos alunos, aja em parceria com a equipe, sabendo que esse período traz consigo aprendizagem, empatia, coletividade e exposição que começa em si próprio.

Segundo o diretor D, o tempo é um dos grandes recursos que devem ser considerados nesse processo, e para o auxílio na gestão, estabelecer listas de prioridades pode contribuir para o cumprimento de tarefas. Por fim, como salientou o diretor C, ser líder não é fácil, mas pode ser conquistado, sendo de suma importância a troca de experiências entre diretores, ou seja, “não lidere sozinho”.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Face ao exposto, percebe-se que a liderança exerce grande influência nas organizações, principalmente no setor escolar. Logo, torna-se evidente que existem características que acompanham o perfil do líder de sucesso, o que possibilita uma melhor formação dos indivíduos que desejam o êxito na gestão.

Analisando todo o conteúdo deste trabalho, tem-se uma visão mais ampla do conceito de liderança e como ocorre a formação de um líder escolar, já que houve a exposição de conselhos dados por diferentes diretores, além da definição das principais qualidades que um gestor de sucesso deve desenvolver.

Dessa forma, os resultados obtidos alcançaram o objetivo proposto na pesquisa, dado que as respostas dos diretores seguiram o mesmo sentido da tese abordada, afirmando que a liderança é um processo construtivo, que pode ser auxiliado por meio de características de sucesso. Por conseguinte, percebe-se que grande parte dos diretores obtiveram preparo na área antes de exercerem a gestão escolar, o que permite a melhor execução no ofício.

Outrossim, a metodologia utilizada foi eficaz para o desenvolvimento da temática, em virtude de ser um questionário qualitativo, e, por isso, rico em conteúdo. Nesse sentido, a liderança foi abordada de maneira sucinta e prática, atingindo mais facilmente os objetivos propostos, referentes aos principais atributos da gestão.

No entanto, deve-se assinalar que os resultados da pesquisa ainda não possuem uma conclusão completa, visto que o número de diretores entrevistados foi reduzido. Destarte, sugere-se que sejam feitas maiores pesquisas no âmbito da liderança escolar, para uma avaliação mais completa sobre as características dos líderes de sucesso.

6. REFERÊNCIAS

BELLUZZO, R. C. B. **Liderança & formação e desenvolvimento de equipes**. São Paulo : USP, SIBi, 2002. Apostila.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei número 9394, 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, DF: Ministério da Educação, 1996.

CURY, C.R.J. "Gestão democrática" da educação: exigências e desafios. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, São Bernardo do Campo, v. 18, n. 2, p. 163-174, jul./dez. 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos das organizações**. 3ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DE CARVALHO, Giselly. **A liderança como ferramenta para a melhoria do clima organizacional**. Monografia- Pós-graduação, Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2009.

DE ELIAS, Marcelo. **Liderando inovações e mudanças**. RH Portal. 9 de maio de 2017.

GUIMARÃES, Hercules. A gestão escolar e a liderança do diretor: desafios e oportunidades. **Revista de Administração Educacional**. Recife- PE, V. 9, N. 2, p.21-37, jul/dez.2018.

Disponível em:

file:///C:/Users/Windows 8/Downloads/239949-135542-1-SM.pdf . Acessado em 10/12/2020.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor: os princípios de liderança de O Monge e o Executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

IANNINI, Pedro Paulo. **Chefia e liderança: capacitação gerencial**. Viçosa: Aprenda Fácil, 2000.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MONTEIRO, Helena. **A importância do líder-educador nas organizações**. 2008.
Disponível em: <http://rhdesenvolvimento.br.tripod.com/lider.pdf>. Acesso em: 09/03/2021.

TOURINHO, N. **Chefia, liderança e relações humanas**. Belém: Fiepa, 1981.

VIEIRA, A. E.; BUSSOLOTTI, J. M. Gestão escolar: um estudo de caso sobre Escolas Técnicas. **Revista de Ensino Pesquisa e Extensão**, São Paulo, v. 20, n 1, p. 45 a 70, março de 2019. Disponível em:
https://www.researchgate.net/publication/331693515_GESTAO_ESCOLAR. Acesso em 21/02/2020

WHITE, B. Joseph. **A Natureza da Liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.