

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL

ANA VITORIA CAMARGO RIBEIRO
ANDREIA OLIVEIRA DOS SANTOS

**LIDERANÇA NA GESTÃO ESCOLAR: PERCEPÇÃO DE PROFESSORES EM
ESCOLAS PÚBLICAS DE AQUIDAUANA-MS**

AQUIDAUANA-MS

2025

ANA VITORIA CAMARGO RIBEIRO
ANDREIA OLIVEIRA DOS SANTOS

**LIDERANÇA NA GESTÃO ESCOLAR: PERCEPÇÃO DE PROFESSORES EM
ESCOLAS PÚBLICAS DE AQUIDAUANA-MS**

Artigo apresentado como Trabalho de Conclusão de
Curso para cumprimento dos requisitos do curso de
Bacharel em Administração, da Universidade Federal de
Mato Grosso do Sul, sob a orientação da Professora
Karoline Ferreira Kinoshita Goes

AQUIDAUANA - MS

2025



ATA DE APROVAÇÃO / APRESENTAÇÃO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (TCC) 2025

Aos vinte e seis dias do mês de novembro do ano de dois mil e vinte e cinco, as acadêmicas **Ana Vitória Camargo Ribeiro e Andreia Oliveira dos Santos** apresentaram, perante a banca examinadora composta pelas professoras abaixo assinadas, o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), intitulado:

“LIDERANÇA NA GESTÃO ESCOLAR: PERCEPÇÃO DE PROFESSORES EM ESCOLAS PÚBLICAS DE AQUIDAUANA-MS”

Após a apresentação e apreciação do trabalho, a banca examinadora considerou as acadêmicas **APROVADAS**. Ressalta-se que a aprovação final do TCC está condicionada ao envio da versão final do trabalho, em formato PDF, por meio do Sistema Acadêmico (SISCAD) e para o e-mail da Coordenação do Curso de Administração, até a data limite de **01 de dezembro de 2025**.

As principais observações da banca foram:

- Realização das alterações indicadas, conforme registrado nos arquivos encaminhados à discente pelos membros da banca examinadora.

Banca Examinadora:

- Presidente: Profa. Dra. Karoline Ferreira Kinoshita Goes
- Membro: Profa. Dra. Ana Grazielle Lourenço Toledo
- Membro: Profa. Dra. Gercina Gonçalves da Silva

Acadêmica:

Ana Vitória Camargo Ribeiro

Andreia Oliveira dos Santos

Aquidauana, 26 de novembro de 2025.

NOTA
MÁXIMA
NO MEC

UFMS
É 10!!!



Documento assinado eletronicamente por **Gercina Gonçalves da Silva, Professora do Magistério Superior**, em 26/11/2025, às 16:24, conforme horário oficial de Mato Grosso do Sul, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).

NOTA
MÁXIMA
NO MEC

UFMS
É 10!!!



Documento assinado eletronicamente por **Karoline Ferreira Kinoshita Goes, Professora do Magistério Superior**, em 26/11/2025, às 16:31, conforme horário oficial de Mato Grosso do Sul, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).

NOTA
MÁXIMA
NO MEC

UFMS
É 10!!!



Documento assinado eletronicamente por **Ana Graziele Lourenço Toledo, Professora do Magistério Superior**, em 26/11/2025, às 16:44, conforme horário oficial de Mato Grosso do Sul, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).

NOTA
MÁXIMA
NO MEC

UFMS
É 10!!!



Documento assinado eletronicamente por **Andréia Oliveira dos Santos, Usuário Externo**, em 26/11/2025, às 17:02, conforme horário oficial de Mato Grosso do Sul, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).

NOTA
MÁXIMA
NO MEC

UFMS
É 10!!!



Documento assinado eletronicamente por **Ana Vitória Camargo Ribeiro, Usuário Externo**, em 26/11/2025, às 18:55, conforme horário oficial de Mato Grosso do Sul, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufms.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **6063819** e o código CRC **2F45776E**.

COLEGIADO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (BACHARELADO)

Rua Oscar Trindade de Barros, 740 - Bairro da Serraria

Fone:

CEP 79200-000 - Aquidauana - MS

LIDERANÇA NA GESTÃO ESCOLAR: PERCEPÇÃO DE PROFESSORES EM ESCOLAS PÚBLICAS DE AQUIDAUANA-MS

Ana Vitória Camargo Ribeiro - ana_camargo@ufms.br

Andreia Oliveira dos Santos - andreia_oliveira@ufms.br¹

Karoline Ferreira Kinoshita Goes - karoline.kinoshita@ufms.br²

RESUMO: O presente estudo explora as práticas de liderança no contexto escolar, bem como sua influência nas atividades pedagógicas. O objetivo foi analisar a percepção dos professores a respeito da liderança exercida pelos gestores em escolas da rede estadual de ensino em Aquidauana-MS. Quanto ao tipo da pesquisa, classifica-se como exploratória e descritiva. Foi aplicado um questionário estruturado em formato online, composto por 25 questões baseadas na escala Likert e dividido em quatro eixos: perfil dos respondentes, estilos de liderança, competências e influência nas práticas pedagógicas. Os resultados revelam predominância dos estilos de liderança democrático e centrado nas pessoas, evidenciando práticas de trabalho colaborativo, diálogo e apoio ao desenvolvimento profissional. Conclui-se que a gestão escolar analisada apresenta características de liderança participativa e pedagógica, contribuindo para um ambiente colaborativo e para a melhoria contínua do ensino, embora a pesquisa apresente limitações relacionadas ao tamanho reduzido da amostra.

Palavras-chave: Liderança; Gestão escolar; Gestão participativa.

ABSTRACT: This study explores leadership practices in the school context, as well as their influence on pedagogical activities. The objective was to analyze teachers' perceptions regarding the leadership exercised by managers in state schools in Aquidauana-MS. The research is classified as exploratory and descriptive. A structured online questionnaire was applied, consisting of 25 questions based on the Likert scale and divided into four axes: respondent profile, leadership styles, competencies, and influence on pedagogical practices. The results reveal a predominance of democratic and people-centered leadership styles, highlighting collaborative work practices, dialogue, and support for professional development. It is concluded that the school management analyzed presents characteristics of participatory and pedagogical leadership, contributing to a collaborative environment and the continuous improvement of teaching, although the research has limitations related to the small sample size.

Keywords: Leadership; School management; Participative management.

¹ Graduandas em Administração pela Universidade Federal do Mato Grosso do Sul

² Doutora em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul

1 INTRODUÇÃO

A liderança tem desempenhado um papel cada vez mais central no desempenho da gestão educacional, especialmente em contextos de mudanças aceleradas, novas demandas pedagógicas e crescente complexidade nas relações escolares. Gestores, diretores e coordenadores pedagógicos assumem funções que ultrapassam tarefas administrativas, atuando como mobilizadores, articuladores e influenciadores das práticas docentes (Lück, 2014; Fullan, 2022).

Nesse cenário, compreender como os professores percebem a liderança exercida nas escolas torna-se essencial para identificar práticas eficazes, desafios e oportunidades de melhoria, especialmente na rede pública de Aquidauana-MS.

Diante disso, este estudo busca responder: qual é a percepção dos professores a respeito da liderança exercida pelos gestores em escolas públicas de Aquidauana-MS? Para tanto, o objetivo geral consiste em analisar como os docentes percebem as formas de liderança presentes em suas unidades escolares.

Os objetivos específicos incluem: identificar os estilos de liderança predominantes; verificar as competências reconhecidas como mais relevantes para a atuação eficaz do gestor; e analisar de que maneira a liderança influencia as práticas pedagógicas.

A pesquisa mostra-se pertinente porque a liderança escolar impacta o clima institucional, a motivação docente, os processos de ensino e aprendizagem e o desenvolvimento de práticas colaborativas. Compreender essas percepções contribui para reflexões sobre formação continuada, gestão democrática e desenvolvimento profissional, à luz das teorias contemporâneas de liderança (Chiavenato, 2023; Fullan, 2022) e das necessidades educacionais brasileiras.

A investigação adota abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo. A natureza exploratória permite familiarizar-se com o problema da percepção docente sobre liderança, tornando-o mais explícito em contextos locais; já a descritiva visa caracterizar as características dessa percepção, descrevendo estilos, competências e influências sem pretensão de generalização (Gil, 2022).

Utilizou-se um questionário online, composto por 25 questões em escala Likert, distribuídas em quatro eixos: perfil dos respondentes, estilos de liderança, competências e influência nas práticas pedagógicas. Os dados foram coletados em sete escolas estaduais de Aquidauana-MS, com análise descritiva simples por meio de frequência.

Por fim, este trabalho está organizado da seguinte forma: nesta seção, a seção 1, apresenta-se a introdução, contextualizando o tema da liderança escolar, formulando a questão de pesquisa, justificando sua relevância teórica, prática e social, delineando objetivos, e descrevendo brevemente a metodologia.

Na seção 2, aborda-se o referencial teórico, explorando conceitos de liderança (como definições, teorias contemporâneas e estilos), o papel dos gestores escolares (diretor, vice-diretor e coordenador pedagógico), a relação entre liderança e gestão na melhoria de ensino, e competências essenciais para liderar em ambientes educacionais, fundamentando a análise empírica com autores como Lück (2014) e Fullan (2022).

Na seção 3, são descritos os procedimentos metodológicos, detalhando a abordagem qualitativa, o tipo de pesquisa, exploratório-descritiva, o instrumento de coleta por questionário online, o processo de aplicação em escolas de Aquidauana-MS e a análise de dados por frequência, assegurando a validade e ética da pesquisa.

Na seção 4, apresenta-se a análise e discussão dos resultados, caracterizando o perfil dos respondentes, identificando os estilos predominantes (como democrático e centrado nas pessoas), verificando competências reconhecidas (cultura do crescimento, liderança de aprendizagem, entre outras) e analisando a influência nas práticas pedagógicas, conectando evidências empíricas as teorias discutidas.

Na seção 5, são apresentadas as considerações finais, sintetizando que os professores percebem uma liderança democrática e centrada nas pessoas, com competências como colaboração e incentivo ao desenvolvimento. Esses fatores influenciam positivamente as práticas pedagógicas. Apesar da amostra pequena, o estudo reforça a importância da gestão participativa e sugere ampliar a pesquisa em trabalhos futuros.

Por fim, são elencadas as referências utilizadas para confecção deste trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A presente seção tem como objetivo apresentar os conceitos teóricos que servirão de base para a pesquisa, esta, encontra-se dividida em subseções: a primeira apresenta o conceito de liderança, teorias contemporâneas e os estilos de liderança e a segunda subseção aborda a liderança no contexto escolar, destacando o papel do gestor escolar, a relação entre liderança e gestão escolar e as competências necessárias para liderar nas escolas.

2.1 LIDERANÇA

2.1.1 Conceito

Liderança é a capacidade de alguém influenciar pessoas ou grupos em direção a uma visão compartilhada ou a determinados objetivos (Robbins e Judge, 2020).

A liderança pode ser entendida como o poder que um indivíduo exerce para influenciar pessoas, induzindo ações voluntárias em prol de objetivos comuns (Chiavenato, 2023).

Do mesmo modo, o líder não se resume simplesmente a ocupar uma posição de autoridade. Liderar é inspirar, direcionar e mobilizar ações coletivas para atingir metas em comum. Nas organizações, ter um líder consolidado, em conjunto com uma boa gestão, é indispensável para alinhar ações, motivar equipes e obter a maior eficácia institucional possível (Chiavenato, 2023).

Nesse sentido, Robbins e Judge (2020) também definem liderança como a habilidade de influenciar um conjunto de pessoas em direção a uma visão ou conjunto de objetivos comuns, ressaltando, ainda, que apenas a autoridade formal dos gestores não assegura uma liderança eficaz.

Da mesma forma, para Reymão (2024, p. 26), “liderar não é apenas ocupar uma posição de autoridade, envolve inspirar, motivar e conduzir pessoas para alcançar objetivos comuns”. O autor traz ênfase para a dimensão humana e social da liderança, onde o líder é um agente de transformação capaz de despertar o potencial da equipe.

2.1.2 Teorias contemporâneas

Durante o período de desenvolvimento das teorias administrativas contemporâneas, diversas abordagens emergiram para explicar os estilos e mecanismos de liderança, com ênfase em perspectivas mais modernas que vão além das visões clássicas.

Este trabalho aborda, de forma breve, as teorias contemporâneas de liderança, destacando quatro abordagens principais: a liderança transacional, baseada em interações estruturadas e recompensas; a liderança transformacional, que inspira engajamento por carisma e visão compartilhada; a liderança carismática, centrada na influência emocional pessoal; e a teoria da troca líder-liderados, que explora relações recíprocas diferenciadas. Essas servem como base para tendências atuais na administração (Robbins e Judge, 2020).

A liderança transacional concentra sua eficácia em interações estruturadas entre líder e liderados, motivando por expectativas claras de tarefas com recompensas ou correções proporcionais. Promove comportamento padronizado, ideal para ambientes com regras rígidas. Contudo, Rossi et al. (2021) destacam que a liderança transacional não considera a coletividade e complexidade humana, cada indivíduo recebe suas demandas individuais e é recompensado de forma proporcional ao cumprimento destas.

A liderança transformacional altera profundamente organizações e pessoas, via técnicas inspiracionais, visão estratégica e desenvolvimento humano. Eficaz para inovação e superação de barreiras, inclui componentes como carisma, motivação inspiracional, estimulação intelectual e suporte individual (Robbins e Judge, 2020). Diferente da transacional reativa, é proativa, construindo mudanças por valores compartilhados e fomentando lealdade em equipes.

A liderança carismática mobiliza seguidores por palavras, ideias e ações pessoais, focando motivação emocional como na transformacional (Robbins e Judge, 2020). Weber a define como “uma qualidade da personalidade que faz o líder parecer dotado de poderes excepcionais” (Weber apud Robbins e Judge, 2020, p. 447), uma percepção coletiva útil para unir equipes, como diretores escolares sem autoridade formal. Características incluem visão futura, riscos e sensibilidade; exige cuidados contra dependência ou manipulação em crises.

A teoria da troca líder-liderados estabelece relações diferenciadas: endogrupo (próximos, com confiança e privilégios para alto desempenho) *versus* exogrupo (formais, com menor engajamento e exclusão) (Robbins e Judge, 2020). Fortalece laços recíprocos, mas injustiças afetam confiança em equipes colaborativas; líderes podem mitigar expandindo relações de qualidade para equidade sustentável em ambientes educacionais.

2.1.3 Estilos de liderança

Os estilos de liderança abordam diferentes maneiras de orientar o comportamento dos subordinados. Existem três estilos básicos de liderança, sendo eles autocrática, liberal (*laissez-faire*) e democrática. Além desses, outros conceitos diferenciam liderança centrada na tarefa *versus* liderança centrada nas pessoas e ênfase na produção *versus* ênfase nas pessoas (Barros Neto, 2025; Chiavenato, 2023).

No estilo autocrático, as decisões estão centradas no líder, com pouca participação do grupo (Barros Neto, 2025). Esse estilo pode ser eficaz em situações em que as decisões precisam ser tomadas rapidamente (Reymão, 2024).

No estilo de liderança liberal (ou *laissez-faire*), ainda conforme Reymão (2024), o líder intervém apenas quando é solicitado. O autor salienta que esse estilo pode ser convencional para equipes criativas e autônomas, embora possa levar à falta de direção, se a equipe não tiver maturidade suficiente.

Em contraponto com o estilo autocrático, o estilo de liderança democrática promove a participação ativa dos membros nas decisões, estimulando diálogos e trabalho colaborativo, o que pode tornar a experiência mais rica e satisfatória (Reymão, 2024).

Outra abordagem, apresentada por Chiavenato (2023), define dois estilos de liderança, o primeiro centrado na tarefa (*job centered*), tem enfoque no trabalho e importa-se com os resultados e execução de métodos já estabelecidos; o outro estilo é centrado nas pessoas (*employee-centered*), este considera a dimensão humana dos subordinados, busca mantê-los produtivos e participativos nas decisões sem negligenciar o desempenho esperado.

Outra concepção, que serve como base para a grade gerencial de Blake e Mouton, traz enfoque a partir de duas perspectivas, ênfase na produção (foco em resultados) e ênfase nas pessoas (foco nos talentos). A grade gerencial é um modelo que representa visualmente a interação entre essas duas ênfases (Chiavenato, 2023).

Os estilos de liderança possuem suas particularidades e apresentam melhor desempenho dependendo do contexto em que estão inseridos e dos objetivos das organizações. Uma liderança eficaz envolve flexibilidade para aplicar os estilos de liderança de acordo com o perfil dos liderados, o ambiente e os objetivos da organização (Chiavenato, 2023).

2.1.4 Competências necessárias para ser um líder

Segundo Chiavenato (2023), para uma liderança eficaz, é necessário desenvolver um amplo conjunto de habilidades operacionais, comportamentais e estratégicas.

Para o autor, as competências para ser um líder incluem: foco nos objetivos, orientação para ação, autoconfiança, relacionamento humano, criatividade e inovação, flexibilidade, tomada de decisão assertiva e busca por altos padrões de desempenho. Elas impulsionam o engajamento coletivo, alinhando-se às teorias contemporâneas como a transformacional, que enfatizam inspiração e adaptação.

O foco em objetivos direciona a equipe para metas organizacionais ou individuais, garantindo alinhamento e progresso. A orientação para ação envolve iniciativa, disciplina e execução ágil, unindo planejamento à prática para superar barreiras (Chiavenato, 2023).

A autoconfiança transmite segurança e confiança mútua, enquanto o relacionamento humano abrange comunicação eficaz, escuta ativa, empatia e autoridade firme. Aranha e Melo (2020) asseveram que, por meio da persuasão, esta última instiga as equipes durante as negociações, minorando as discórdias e consolidando vínculos.

A criatividade e inovação adaptam processos e propõem soluções para desafios, enquanto a flexibilidade ajusta estratégias e demandas voláteis. Robbins e Judge (2020) reforçam que essas habilidades são essenciais na liderança transformacional, estimulando a criatividade coletiva e a superação de incertezas.

A tomada de decisão assertiva prioriza alternativas e otimiza recursos em risco, enquanto a busca por altos padrões promove eficiência, eficácia e trabalho em equipe. Aranha e Melo (2020) e Robbins e Judge (2020) afirmam que essas competências são desenvolvidas, cultivando-se culturas inovadoras e resilientes.

2.2 LIDERANÇA NO CONTEXTO ESCOLAR

2.2.1 Papel e importância do gestor escolar

A gestão escolar possui características que a diferenciam das demais empresas. Sua especificidade está no caráter educacional, voltado para a formação de pessoas, o que exige um ambiente organizacional diferente. O autor também destaca sua natureza interativa, ações coletivas e resultados mais qualitativos do que quantitativos. Por isso, o gestor da escola precisa atuar como um articulador entre as atividades pedagógicas e sociais (Libâneo, 2017).

Segundo Lück (2014, p. 97), a gestão escolar acontece a partir da mobilização dos membros da comunidade escolar, socialmente organizada em torno das responsabilidades educacionais, para, mediante seu esforço e capacidade, garantirem a efetividade do trabalho educacional. Neste contexto, a liderança é exercida por cargos-chave, como o Diretor, o Vice-diretor e o Coordenador Pedagógico.

O diretor ocupa um papel fundamental como líder escolar, sendo responsável por articular as dimensões pedagógica, administrativa e social. Segundo Lück (2009), o diretor deve assegurar o bom funcionamento da escola como uma organização social com foco na formação dos alunos e promoção de sua aprendizagem.

Todavia, seu trabalho não deve ser visto como algo centralizado, mas como uma liderança colaborativa, que mobiliza e integra a comunidade escolar. Conforme afirma Libâneo (2017), seu papel é ser um líder cooperativo, que consegue unir as aspirações, os

desejos, as expectativas da comunidade escolar e articular a adesão e a participação de todos em um projeto comum.

Historicamente, o diretor escolar teve seu papel associado inicialmente a funções administrativas e de fiscalização e controle. Com o passar do tempo, as transformações sociais e educacionais exigiram que o diretor considerasse as dimensões pedagógicas em suas práticas administrativas. Essa dualidade gera tensões e evidencia que o diretor escolar deve atuar como líder pedagógico, aplicando uma gestão democrática (Nascimento, 2024).

Dando continuidade às funções de gestão, o vice-diretor desempenha a função de auxiliar o diretor nas práticas cotidianas da escola. Ele surge como um parceiro fundamental do diretor, com vigor na confiança mútua e visões semelhantes sobre educação para promover um clima produtivo na escola (Souza, 2023).

A autora salienta que ele deve ser escolhido por competência, incluindo experiência docente, formação em gestão, habilidades de planejamento e liderança interpessoal. Entre suas funções estão articulação com professores e alunos, acompanhamento de ausências, substituições, frequência discente, formação continuada, contatos com a família e zelo pelo patrimônio, assumindo responsabilidades na ausência do diretor.

No cotidiano, o vice-diretor é ativo, não limitado a burocracias, e sua parceria com coordenadores pedagógicos concede suporte técnico. Souza (2023) aponta diferenças: na rede pública, o cargo é consolidado; na privada, pode ser atribuído ao coordenador ou diretor, causando sobrecarga. Seu perfil democrático fomenta práticas coletivas, com formação continuada indispensável para alinhamento e impacto ético na escola.

O serviço de coordenador pedagógico transcende o ato de "ordenar" de modo unívoco, evoluindo para co-ordenar, com um caráter primordialmente integrador do trabalho coletivo na escola. O profissional propõe conexões que fomentem a colaboração e a inovação pedagógica. Todavia, na prática cotidiana, a coordenação ainda se associa à supervisão, gerando tensões entre autoridade e parceria (Nascimento, 2024).

Segundo a autora, a coordenação abrange quatro tipos principais sob o guarda-chuva de zelar pelo PPP: formação continuada dos professores, acompanhamento docente, relações comunitárias e avaliação estudantil. Esses aspectos reforçam o papel articulador, equilibrando burocracia e educação, e incentivando uma liderança colaborativa que integra a comunidade escolar.

No entanto, segundo Nascimento (2024), coordenadores relatam serem absorvidos por múltiplas demandas no cotidiano, como atender familiares, lidar com indisciplina, ou substituir docentes ausentes. Os imprevistos geram a sensação de "apagar incêndios", o que

difícil impor rotina e planejamento estratégico. A sobrecarga revela tensões entre burocracia e pedagogia, exigindo resiliência para equilibrar trabalho coletivo e efetividade educacional.

2.2.2 Relação entre liderança e gestão escolar

A relação entre liderança e gestão escolar é, portanto, fundamental para o funcionamento das instituições de ensino. Libâneo (2017, p. 501) afirma que, em um contexto de intensas mudanças, "é conveniente que a direção esteja aberta a inovações e tenha alta capacidade de liderança, para motivar os docentes". Dessa forma, liderança e gestão não constituem ações dissociadas, mas complementares para o funcionamento da escola.

Conforme afirma Lück (2014), a liderança na escola é inerente à gestão, caracterizando-se pela mobilização, orientação e coordenação de pessoas. O objetivo é promover a melhoria contínua do ensino e da aprendizagem, ancorada em uma atitude proativa, entusiasmo e expectativas elevadas do gestor. Isso significa que, ao atuar como líder pedagógico, o gestor aproxima-se e entende as necessidades do contexto escolar.

O exercício da gestão pressupõe liderança, pois que não se pode fazer gestão sem exercer a liderança [...], em vista do que gestão e liderança não são termos sinônimos e sim complementares, de cuja complementaridade resulta uma certa sobreposição de significados de papéis (LÜCK, 2014, p. 98).

Nesse contexto, o papel do gestor escolar vai muito além de tarefas burocráticas rotineiras. Ele precisa mobilizar as pessoas, incentivar a participação de todos e guiar as mudanças na educação. Isso mostra que a liderança é fundamental para uma gestão escolar democrática e eficiente.

Fullan (2022) afirma que a sofisticação da liderança para mudança está em ajudar as pessoas no processo e obter maior coerência, ou seja, possibilitar que as partes do sistema escolar estejam alinhadas com o propósito da escola. Esse novo processo de mudança é orgânico e de aprendizagem contínua, abandonando estágios sequenciais de alinhamento tradicional. O líder é crucial na criação de inspiração e esperança para a ação.

2.2.3 Competências necessárias para liderar nas escolas

Mudanças rápidas, tecnologias emergentes e complexidade global exigem que os líderes envolvam e motivem as pessoas a colaborar com novas soluções. Isso é possível por meio de uma cultura de crescimento e trabalho colaborativo. Fullan (2022) apresenta quatro elementos essenciais para cultivar culturas colaborativas: cultura do crescimento, liderança de aprendizagem, desenvolvimento de capacidades e trabalho colaborativo.

A cultura do crescimento é uma mentalidade essencial na qual o líder apoia o aprendizado, a inovação e o desenvolvimento de diferentes capacidades. Essa cultura exige líderes que vejam o talento e o potencial interno (Fullan, 2022), alinhando-se à visão de Lück (2014), que afirma que o sucesso do diretor está em seu entusiasmo proativo, focado no desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem significativa na escola.

A segunda competência é a liderança de aprendizagem, que exige que o gestor atue como exemplo, participando ativamente do desenvolvimento profissional. Dessa forma, o diretor influencia o grupo, focando na promoção do capital profissional (humano, social e de decisão) (Fullan, 2022). Isso ressalta a função do líder educativo, que deve se concentrar no ensino de qualidade, modelando a aprendizagem (Lück, 2014).

O desenvolvimento de capacidades é crucial para a coerência, pois aumenta o conhecimento e as habilidades coletivas (Fullan, 2022). O autor enfatiza que a capacidade coletiva é construída por meio de um esforço consistente e sustentado em poucos objetivos, o que ele chama de *expertise* colaborativa. Essa abordagem é essencial, pois mobiliza uma mentalidade de crescimento e reforça a melhoria em todos os níveis do sistema.

O trabalho colaborativo é o acelerador de mudanças que leva a transformações sustentadas e sistêmicas, utilizando o grupo para mudar o grupo. Para ser eficaz, exige um projeto de aprendizagem profundo e focado na prática, com ciclos de reflexão e feedback (Fullan, 2022). Essa abordagem se assemelha à liderança compartilhada, que busca envolver todos na tomada de decisões e na responsabilidade pela melhoria do ensino (Lück, 2014).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho enquadra-se como pesquisa qualitativa, abordagem que dedica-se à compreensão dos fenômenos sociais, buscando entender os significados atribuídos pelas pessoas, suas realidades e contextos, sem intenção de generalizar os resultados, mas sim de aprofundar o conhecimento em situações específicas (Nogueira et al., 2020).

Quanto ao tipo de pesquisa, classifica-se como exploratória e descritiva. As pesquisas exploratórias têm por objetivo promover maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito. As pesquisas descritivas buscam descrever as características de determinada população ou fenômeno, nesse caso, a percepção dos professores acerca da liderança exercida pelos gestores escolares (Gil, 2022).

Os elementos que compõem o universo da pesquisa são diretores, coordenadores e professores das escolas da rede estadual de ensino localizadas na área urbana do município de Aquidauana, MS, sendo elas: EE Coronel José Alves Ribeiro, EE Marechal Deodoro da Fonseca, EE Professor Antônio Salústio Areias, EE Profª Dóris Mendes Trindade, EE Profª Marly Russo Rodrigues, EE Cândido Mariano, EE Felipe Orro.

A escolha das escolas estaduais de Aquidauana-MS como amostra se deu em razão da acessibilidade, já que as autoras possuíam alguns contatos na rede. Embora o universo fosse mais amplo, a amostra final foi composta em sua maioria por professores, com a participação de três gestoras.

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário estruturado, aplicado de forma online aos professores. O questionário constitui um instrumento de obtenção de informações que permite o acesso a um maior número de respondentes com economia de recursos e a vantagem de garantir anonimato (Gil, 2022).

O questionário é composto por questões fechadas com uso da Escala Likert, que consiste em apresentar afirmações, nas quais o respondente externa sua atitude em termos de concordância ou discordância em uma escala de 5 pontos (Nogueira et al., 2020).

Foi realizado um pré-teste com a participação de duas professoras, cujo objetivo foi confirmar a clareza e ausência de dúvidas em relação ao preenchimento do questionário. Além disso, a aplicação do pré-teste permitiu definir um tempo médio de duração de resposta de 8 minutos, informação utilizada na divulgação.

A divulgação do questionário foi realizada por meio de contato com a equipe gestora das escolas, predominantemente por meio de aplicativo de mensagem (WhatsApp). Nas escolas em que não foi possível o contato inicial, o procedimento foi realizado de forma presencial. Após o consentimento dos gestores, as escolas ficaram responsáveis por divulgar o link do questionário em grupos internos com os professores, também por meio de WhatsApp.

No início do questionário, foi formulada uma questão para confirmar se o respondente estava de acordo em participar da pesquisa. Nela, o participante foi informado sobre a confidencialidade total dos dados e seu uso exclusivo para o trabalho e futuras publicações.

Foi ressaltado que a identidade não seria revelada nem haveria remuneração ou despesas para responder.

O link foi disponibilizado aos professores por um período de cinco dias, sendo de 17 a 21 de novembro de 2025. Ao final do período estipulado, o instrumento obteve um total de 14 respostas.

O questionário é composto por 25 questões estruturadas com base nos objetivos específicos e referencial teórico, sendo dividido em quatro eixos: Perfil dos respondentes, Estilos de liderança, Competências e Influência na prática pedagógica. As questões estão descritas no Quadro 1.

Quadro 1 - Questões elaboradas para a pesquisa

Objetivos	Questões	
Caracterizar o perfil dos respondentes	1. Gênero 2. Faixa etária 3. Em qual escola estadual de Aquidauana você atua? 4. Há quanto tempo você trabalha na escola?	
Estilos de liderança	Estilo de liderança	
	Democrático	5. Os gestores envolvem os professores nas decisões que afetam diretamente o trabalho pedagógico. 6. A gestão organiza e conecta o trabalho dos professores para que as ações sejam feitas em conjunto.
	Autocrático	7. O gestor define as tarefas e os procedimentos de trabalho sem consultar a opinião dos professores. 8. A gestão se comunica principalmente por ordens e avisos, em vez de conversas e diálogos.
	Liberal	9. Os gestores dão total liberdade de atuação e quase nunca acompanham e avaliam as atividades dos professores. 10. Sinto que a gestão não monitora ou fiscaliza o nosso trabalho pedagógico de forma regular.
	Centrada nas pessoas	11. O foco principal do gestor é o bem-estar e o desenvolvimento profissional dos professores. 12. Os gestores demonstram entusiasmo e energia em apoiar e desenvolver o potencial e o talento dos professores.
	Centrada na tarefa	13. O gestor prioriza o cumprimento rigoroso de regras, prazos e resultados burocráticos acima das necessidades pedagógicas. 14. A equipe gestora está sempre ocupada com a burocracia, sobrando pouco tempo para as questões pedagógicas.
Competências de liderança	Competências	
	Cultura do crescimento	15. Os gestores nos incentivam a buscar soluções criativas e a desenvolver novas habilidades no trabalho. 16. A gestão tem uma mentalidade que valoriza o talento e o potencial de cada professor, incentivando o desenvolvimento de novas capacidades.
	Liderança de aprendizagem	17. Os gestores participam junto com os professores de formações, mostrando que também estão sempre aprendendo. 18. O gestor é um exemplo a ser seguido e mantém todo o grupo focado

		no objetivo de ter um ensino de alta qualidade.
	Desenvolvimento de capacidades	19. A gestão investe em treinamentos e ações contínuas para aumentar o conhecimento e as habilidades de todos na escola. 20. A gestão ajuda o grupo a desenvolver habilidades em conjunto, focando em metas importantes para ter resultados melhores.
	Trabalho colaborativo	21. Os gestores promovem o trabalho colaborativo entre os professores com ciclos de reflexão e feedback para a melhoria das práticas. 22. A gestão estimula a liderança compartilhada, envolvendo todos na responsabilidade pela melhoria do ensino.
Influência nas práticas pedagógicas	Influência na prática pedagógica	
	Influência, motivação e inovação	23. A liderança dos gestores consegue articular as atividades pedagógicas e motivar os professores para um projeto comum na escola.
	Orientação e melhoria contínua	24. A liderança dos gestores oferece orientação e coordenação eficazes para a melhoria contínua do meu ensino e aprendizagem dos alunos.
	Inspiração e alinhamento com o propósito	25. Os gestores são cruciais na criação de inspiração e na garantia de um alinhamento claro dos objetivos que me auxiliam e orientam no processo de aprimoramento das minhas práticas.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

A análise de dados foi feita de forma descritiva simples, utilizando frequências, a fim de interpretar as respostas obtidas no questionário. De acordo com Gil (2022, p.166) “os resultados quantitativos são analisados mediante a adoção de procedimentos de estatística descritiva ou inferencial, de acordo com os propósitos da pesquisa”.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

Em relação ao gênero dos participantes, a amostra é majoritariamente feminina, sendo 11 mulheres, enquanto o gênero masculino representou 3 das respostas.

Quanto à faixa etária, obtiveram-se 4 respostas no grupo de 26 a 30 anos. Seguido pelo grupo entre 41 a 50 anos, com 3 respostas. Os grupos de 19 a 25 anos, 31 a 40 anos e 61 a 70 anos possuem a mesma representatividade, cada um com 2 respostas. A faixa etária de 51 a 60 anos possui uma resposta.

Quanto às escolas em que os participantes atuam, a EE Coronel José Alves Ribeiro representa 7 respostas. Em seguida, aparecem a EE Profª Dóris Mendes Trindade, com 4 respostas e EE Prof Antônio Salústio Areias, com 2 respostas. As escolas EE Cândido

Mariano, EE Marechal Deodoro da Fonseca e EE Prof^a Marly Russo Rodrigues representa 1 resposta cada. Considerando que alguns professores atuam em mais de uma escola simultaneamente, foi possível selecionar mais de uma opção no formulário.

No que se refere ao tempo de serviço na escola, observa-se que 10 dos respondentes trabalham há até 3 anos na instituição, 2 trabalham entre 8 e 15 anos, enquanto 1 respondente possui entre 16 e 20 anos e 1 respondente entre 21 e 30 anos de atuação. Esses dados apontam para a predominância de profissionais com menor tempo de atuação na escola.

Com base nesse perfil demográfico, que revela uma maioria de profissionais jovens e com pouco tempo de serviço, é possível contextualizar as percepções sobre liderança escolar, pois experiências limitadas podem influenciar a preferência por estilos participativos. Essa caracterização serve de base para a análise dos estilos de liderança predominantes, apresentada na seção seguinte.

4.2 ESTILOS DE LIDERANÇA PREDOMINANTES

O objetivo desta seção é identificar os estilos de liderança predominantes entre os gestores das escolas públicas de Aquidauana-MS. Para tal, foram utilizadas dez afirmativas com base escala Likert de 5 pontos. Para alcançar o objetivo, as respostas foram organizadas na Tabela 1.

Para identificar o estilo democrático, perguntou-se se os gestores envolvem os professores das decisões que afetam o trabalho pedagógico e se o gestor influencia para que ações sejam realizadas em conjunto.

No estilo de liderança autocrático, as afirmativas exploram se o gestor define as atividades de trabalho sem consultar a opinião dos professores e se a comunicação predominante é por meio de ordens e avisos, com pouco diálogo.

Tabela 1 - Respostas das afirmativas sobre estilos de liderança

	Quantidade de respondentes				
	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Afirmativa	N	N	N	N	N
Os gestores envolvem professores nas decisões	1	0	2	2	9

A gestão organiza o trabalho para ações em conjunto	1	0	1	1	11
O gestor define tarefas sem consultar a opinião	5	5	0	1	3
A comunicação é por meio de ordens e avisos	6	4	0	2	2
Os gestores dão total liberdade e não acompanham as atividades	6	3	1	1	3
A gestão não monitora o trabalho pedagógico	10	2	2	0	0
O foco principal é o bem-estar e desenvolvimento profissional	3	2	1	5	3
Os gestores demonstram entusiasmo no desenvolvimento dos professores.	1	1	1	2	9
O gestor prioriza o cumprimento rigoroso de prazos e resultados.	6	1	2	1	4
A gestão ocupa-se mais com burocracia do que questões pedagógicas	8	4	1	1	0

Fonte: Elaborado pelas autoras.

No estilo liberal, as afirmativas buscam identificar se os gestores concedem mais autonomia aos professores e se monitoram com pouca frequência o trabalho pedagógico.

Para identificar a liderança centrada nas pessoas, as afirmativas exploram se o foco do gestor está no desenvolvimento e bem-estar dos profissionais e também se o gestor apresenta entusiasmo no desenvolvimento do potencial dos professores.

As afirmativas para identificar a liderança centrada na tarefa exploram se o gestor é mais rígido com prazos e questões burocráticas do que com necessidades pedagógicas e a gestão costuma ter pouco tempo para as questões pedagógicas, por priorizar as questões burocráticas.

No estilo democrático observou-se forte concordância: na primeira afirmativa 11 dos respondentes concordaram total ou parcialmente e na segunda afirmativa o número de concordância subiu para 12.

No estilo autocrático a afirmativa de definição de procedimentos sem consulta registrou 10 respostas divididas igualmente em discordância total ou parcial. Na questão sobre a comunicação por meio de avisos e ordens as respostas predominam em discordância total e parcial totalizando 10 respostas.

No estilo liberal obteve-se rejeição, com 9 respostas em discordância total ou parcial na questão sobre o gestor dar total liberdade e não acompanhar o trabalho. Na questão sobre o gestor não monitorar e fiscalizar o trabalho pedagógico, 12 respostas discordam totalmente ou parcialmente, enquanto 2 respostas são neutras.

O estilo de liderança centrado nas pessoas apresenta 8 respostas em concordância total ou parcialmente na questão sobre o bem-estar dos docentes e 11 respostas em concordância com o entusiasmo e energia dos gestores em relação ao desenvolvimento dos professores.

Por fim, no estilo de liderança centrado na tarefa a afirmativa sobre o foco em resultados burocráticos em detrimento das atividades pedagógicas apresentou 7 respostas em discordância total ou parcial. A afirmativa sobre a gestão manter-se ocupada com questões burocráticas deixando pouco tempo para questões pedagógicas, registrou 12 respostas em discordância total ou parcial.

A alta concordância com o estilo democrático e centrado nas pessoas reflete a busca por uma gestão interessada no fator humano e em manter a equipe ativa por meio de uma gestão participativa. Quando há oportunidade para as pessoas expressarem suas opiniões, a experiência torna-se mais rica e satisfatória (Reymão, 2024).

Os estilos de liderança liberal e autocrático obtiveram maior discordância, evidenciando a valorização de acompanhamento nas atividades e diálogo nas escolas. O estilo autocrático é caracterizado por centralizar as decisões, o que pode sufocar a criatividade e engajamento da equipe (Reymão, 2024). A rejeição ao estilo liberal reforça uma gestão presente e atuante.

Na liderança centrada na tarefa observa-se que os gestores valorizam o foco em resultados, mas não apresentam rigidez burocrática, informação que aponta a gestão para uma liderança Centrada nas pessoas, já que esta preocupa-se mais com metas do que métodos, sem descuidar do nível de desempenho desejado (Chiavenato, 2023).

De forma geral, ao comparar teoria e prática, fica claro que os estilos de liderança Democrático e Centrado nas Pessoas, predominam no dia a dia escolar, conforme revelam os

dados do questionário aplicado aos professores. Na teoria, autores como Reymão (2024), Chiavenato (2023) destacam que esses estilos favorecem a motivação, a participação docente e o desenvolvimento coletivo, justamente os aspectos que os participantes da pesquisa percebem em suas experiências.

Além disso, os resultados corroboram as críticas desses autores aos estilos Autocrático e Liberal, mostrando que eles são pouco desejáveis no ambiente escolar e, de fato, raramente identificados pelos participantes. Por conseguinte, essa comparação entre teoria e prática evidencia compatibilidade significativa entre a percepção dos professores e a literatura contemporânea, a qual destaca a relevância de modelos de liderança participativa, focados no desenvolvimento humano e alinhados às demandas pedagógicas da escola.

4.3 COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

Para verificar quais competências de liderança são reconhecidas pelos professores como mais relevantes para a atuação eficaz do gestor escolar, analisaram-se as respostas com base na cultura do crescimento, liderança de aprendizagem, desenvolvimentos de capacidade e trabalho colaborativo relacionando-as com as dimensões fundamentadas principalmente em Fullan (2022) e Lück (2014). Os resultados podem ser visualizados por meio da Tabela 2.

Tabela 2 - Respostas das afirmativas sobre competências de liderança

Competências	Quantidade de respondentes				
	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
	N	N	N	N	N
Os gestores incentivam soluções criativas e desenvolvimento de novas habilidades	0	1	0	4	9
A gestão valoriza talento e potencial, incentivando desenvolvimento de capacidades	0	1	0	3	10
Os gestores participam de formações com professores, mostrando aprendizado contínuo.	0	1	0	3	10
O gestor é exemplo, mantém foco em ensino de alta qualidade.	0	1	0	3	10
A gestão investe em treinamentos para aumentar conhecimento e habilidades.	0	1	0	6	7
A gestão ajuda o grupo a desenvolver habilidades em conjunto focando em metas e resultados.	0	1	0	3	10

Os gestores promovem trabalho colaborativo com ciclos de reflexão e feedback.	0	1	1	3	9
A gestão estimula a liderança compartilhada, envolvendo todos na melhoria do ensino.	1	0	1	2	10

Fonte: Elaborado pelas autoras.

A cultura do crescimento refere-se à capacidade da gestão de incentivar a criatividade, a inovação e o desenvolvimento contínuo dos professores (Fullan, 2022). Para avaliar essa dimensão, foram aplicadas duas afirmativas sendo a primeira, os Gestores incentivam soluções criativas e desenvolvimento de novas habilidades, a segunda perguntou se a gestão valoriza talento e potencial, incentivando desenvolvimento de novas capacidades.

Os resultados indicam forte percepção positiva, sendo na primeira dos 14 respondentes, 9 professores concordam totalmente e 4 parcialmente, apenas 1 respondeu discordo parcialmente. Na segunda, observou que 10 docentes responderam concordância total e 3 parcial, enquanto apenas 1 discorda totalmente.

Esses dados indicam que, na prática escolar, os gestores têm atuado de forma coerente com a perspectiva defendida por Fullan (2022), para que o líder seja eficaz, o mesmo desempenha o papel de mobilizar as capacidades internas do grupo e sustenta um ambiente de inovação. Do mesmo modo, para Lück (2014) defende que o entusiasmo e o apoio ao desenvolvimento profissional são marcas de uma liderança promotora de aprendizagem significativa. Os dados confirmam que essas características estão presentes nas realidades das escolas investigadas.

A segunda competência analisada refere-se a liderança de aprendizagem, que envolve o engajamento ativo do gestor nos processos formativos, sirva como exemplo e mantenha a equipe mobilizada em torno da melhoria da qualidade do ensino (Lück, 2014; Fullan, 2022). As questões desse tópico examinaram se os gestores participam das formações junto aos professores e se atuam como referência motivadora para manter o foco na qualidade do ensino. Ambas as afirmativas apresentaram alto índices de concordância, com 10 professores concordando totalmente e 3 parcialmente e 1 discordo parcialmente.

Os respondentes reconhecem a presença dos gestores nas formações e percebem que eles se colocam como aprendizes ao lado da equipe docente. Esse comportamento dialoga diretamente com Fullan (2022), que destaca o papel do líder como modelo de aprendizagem contínua, e com Lück (2014), para quem a atuação exemplar do gestor reforça o compromisso coletivo com ensino de qualidade.

Na prática, isso significa que os professores não veem o gestor como alguém distante ou meramente administrativo, mas como um participante ativo dos processos pedagógicos, o que fortalece o capital profissional e o engajamento docente.

O desenvolvimento de capacidade compreende ações que ampliam conhecimentos e habilidades individuais e coletivas (Fullan, 2022). Para o entendimento e análise dos resultados foi perguntado se gestão investe em treinamentos para aumentar conhecimento e habilidades e como gestão ajuda o grupo a desenvolver habilidades em conjunto focando em metas e resultados.

Os resultados mostram que a maioria dos respondentes percebe esforços consistentes da gestão nesse sentido, especialmente na oferta de treinamentos e no apoio ao desenvolvimento conjunto de competências visto que 7 responderam concordo totalmente e 6 concordam parcialmente e 1 discordo parcialmente. Os dados revelam que a gestão investe em formação e orienta o grupo em direção a metas, considerando que, 10 responderam totalmente, 3 concordaram parcialmente e 1 discordo parcialmente.

Esses resultados reforçam a noção de Fullan (2022) de que o desenvolvimento de capacidade cria coerência sistêmica e fortalece a expertise colaborativa, essencial para resultados duradouros. Assim como na teoria, na prática escolar observada os gestores atuam de maneira intencional para ampliar o repertório profissional da equipe.

O trabalho colaborativo foi avaliado por meio de duas afirmativas relativas a ciclos de reflexão, feedback e liderança compartilhada. A primeira pergunta indagava se os gestores promovem o trabalho colaborativo com ciclos de reflexão e feedback. A segunda questionava se a gestão estimula a liderança compartilhada, envolvendo todos na melhoria do ensino.

A maioria dos docentes concorda que essas práticas estão presentes em suas escolas, ainda que com pequenas variações no grau de concordância. Na primeira, 9 responderam concordo totalmente, 3 concordo parcialmente, 1 nem concordo e nem discordo e 1 discordo parcialmente. Na segunda, 10 respondeu concordo totalmente; 2 concordo parcialmente; 1 nem concordo, nem discordo; 1 discordo totalmente.

Portanto, os participantes reconhecem iniciativas voltadas à colaboração, o que se aproxima da proposta de Fullan (2022), segundo o qual o grupo se transforma coletivamente por meio de práticas interativas, reflexivas e voltadas ao aprendizado profundo. Lück (2014) também reforça que a liderança compartilhada fortalece o engajamento e a corresponsabilidade pela melhoria do ensino, algo percebido pelos professores na prática cotidiana.

A análise dos dados empíricos, quando confrontada com o referencial teórico adotado, revela uma notável convergência. As quatro competências de liderança conforme preconizadas por Fullan (2022) e Lück (2014), manifestam-se de forma consistente na prática dos gestores investigados. Tal evidência é corroborada pela observação de práticas como o incentivo ao desenvolvimento profissional contínuo, a participação ativa da gestão nos processos formativos, o apoio ao aprimoramento coletivo de habilidades e a promoção do trabalho colaborativo e da liderança compartilhada.

Essa coerência entre teoria e a prática observada indicam que as escolas participantes da pesquisa estão avançando em direção a um modelo de liderança alinhado às tendências contemporâneas. Este modelo é caracterizado por uma gestão centrada no desenvolvimento humano, na valorização de aprendizados contínuos e na construção coletiva do conhecimento e das práticas pedagógicas.

4.4 INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NAS PRÁTICAS PEDAGÓGICAS

Esta seção visa analisar de que forma a liderança exercida pelos gestores escolares influencia as práticas pedagógicas nas escolas investigadas. A percepção sobre a influência na prática docente foi analisada por três afirmativas. Para facilitar a compreensão, as respostas foram organizadas na Tabela 3.

Tabela 3 - Influência da liderança nas práticas pedagógicas

	Quantidade de respondentes				
	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Afirmativa	N	N	N	N	N
A liderança consegue articular atividades e motivar para um projeto comum	0	1	2	2	9
A liderança oferece orientação e coordenação para a melhoria do ensino.	0	1	1	4	8
O gestores são cruciais na criação de inspiração e no alinhamento de objetivos	0	1	1	3	9

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Para identificar a capacidade de influência e motivação, conforme Libâneo (2017), foi perguntado se a liderança consegue articular as atividades pedagógicas e motivar os professores para um projeto comum.

Quanto às práticas de orientação e melhoria contínua, conforme apresentado por Lück (2014), a afirmativa busca identificar se a gestão oferece orientação e suporte para a melhoria do ensino.

A afirmativa sobre inspiração e alinhamento com o propósito, baseada em Fullan (2022), explora se o gestor atua como agente de direcionamento na escola.

Na questão sobre influência e motivação o resultado demonstrou forte concordância, com 11 respostas em concordância total ou parcial.

A afirmativa sobre orientação e melhoria contínua resultou em 12 respostas em concordância parcial ou total.

E por fim, a afirmativa sobre inspiração e alinhamento com o propósito também apresentou forte concordância, com 12 respostas concordando totalmente ou parcialmente.

A forte concordância na capacidade da liderança em articular as atividades pedagógicas e motivar os docentes é uma informação que dialoga com a função essencial da gestão. Libâneo (2017) ressalta que o diretor deve promover a articulação e motivar o corpo docente para o objetivo comum. O gestor, ao envolver a equipe democraticamente, transforma a tarefa de coordenar esforços em um movimento de participação e compromisso da equipe.

No que se refere à orientação e melhoria contínua, a alta adesão reforça a percepção para uma liderança com foco na dimensão pedagógica, rompendo o paradigma de uma gestão puramente administrativa. Para Lück (2014), a gestão deve ser um agente de desenvolvimento profissional, garantindo o suporte técnico e as condições necessárias para o aprimoramento.

Na afirmativa sobre inspiração e alinhamento, o resultado sugere que a liderança exerce uma função transformadora, sendo capaz de criar uma visão compartilhada e guiar as equipes em direção aos objetivos da escola. Fullan (2022) argumenta que coerência é um fator essencial, que transforma a visão em ação, e líderes que inspiram garantem que a equipe supere suas próprias limitações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar a percepção dos professores quanto à liderança exercida pelos gestores em escolas da rede estadual de ensino de Aquidauana-MS.

Para tal, foram investigados aspectos como os estilos de liderança predominantes, competências de liderança e a influência da liderança nas práticas pedagógicas.

Os resultados alcançados revelam que a liderança nas escolas estaduais em Aquidauana-MS influenciam positivamente as práticas pedagógicas dos professores. Essa influência alinha-se com os estilos de liderança apontados pelos respondentes, sendo eles o estilo democrático e centrado nas pessoas.

A discordância para os estilos autocrático e liberal consolida a alta concordância para as competências de liderança, sendo elas a cultura do crescimento, liderança de aprendizagem, desenvolvimento de capacidades e trabalho colaborativo. Em resumo, os gestores conseguem influenciar positivamente a equipe porque os professores percebem uma gestão participativa e presente.

A percepção dos professores sobre a liderança exercida nas escolas estaduais de Aquidauana-MS, é majoritariamente positiva, apontando para uma gestão participativa, focada no desenvolvimento do talento humano e trabalho colaborativo, além da alta influência nas atividades pedagógicas.

O estudo apresenta limitações considerando o tamanho reduzido da amostra, consequência do questionário ter sido aplicado em período de fechamento de bimestre, o que limitou a participação dos professores devido ao excesso de demandas.

O presente estudo contribui no aspecto prático, validando a importância da gestão democrática e pedagógica no contexto escolar em Aquidauana-MS. No aspecto teórico, o estudo contribui ao estabelecer uma relação entre teorias da administração e teorias educacionais.

Com base nos resultados, que revelam predominância de estilos participativos e competências como cultura do crescimento e trabalho colaborativo, recomenda-se aos gestores escolares práticas para aprimorar a liderança. Por exemplo, promover participação democrática ao envolver professores em decisões pedagógicas.

Além disso, fomentar trabalho colaborativo incentivando projetos conjuntos e liderança compartilhada para melhorar o ensino, evitando isolamento docente. Outra prática é priorizar o bem-estar docente ao focar no desenvolvimento pessoal e entusiasmo. Por fim, investir em desenvolvimento profissional por meio de formações contínuas e ciclos de reflexão, feedback, estimulando a criatividade e crescimento coletivo.

Para pesquisas futuras, sugere-se a utilização de uma amostra aumentada para que os resultados tenham maior validade, além da inclusão de entrevistas, para aprofundar a análise da liderança exercida.

Outra recomendação é a realização de um estudo comparativo entre escolas públicas e privadas de Aquidauana-MS, para investigar as diferenças nos estilos de liderança e suas influências nas práticas pedagógicas. Essa abordagem poderia enriquecer o entendimento das teorias de liderança em contextos educacionais diversos, considerando fatores como recursos e autonomia institucional.

REFERÊNCIAS

ARANHA, Frederico; MELO, Jefferson Lisboa. **Liderança: seus primeiros passos para ser o líder**. São Paulo, SP: Casa do Código, 2020. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 11 out 2025.

BARROS NETO, João Pinheiro de. **Teorias da Administração: Das Origens às Tendências Contemporâneas**. 1. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2025. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 15 out 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as Pessoas: Transformando o Executivo em um Excelente Líder de Talentos**. 6. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2023. E-book. p.117. ISBN 9786559773855. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559773855/>. Acesso em: 04 jun. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração - Uma Visão Abrangente da Moderna Administração das Organizações**. 10. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2020. E-book. p.77. ISBN 9788597024234. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597024234/>. Acesso em: 25 set. 2025.

FULLAN, Michael; QUINN, Joanne. **Coerência: os direcionadores corretos para transformar a educação**. Porto Alegre: Penso, 2022. E-book. p.154. ISBN 9786559760138. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559760138/>. Acesso em: 02 set. 2025.

GIL, Antonio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. E-book. p.41. ISBN 9786559771653. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771653/>. Acesso em: 06 nov. 2025.

LIBÂNEO, José C.; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza S. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização. (Coleção docência em formação: saberes pedagógicos)**. São Paulo: Cortez Editora, 2017. E-book. p.436. ISBN 9788524926013. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788524926013/>. Acesso em: 17 jul. 2025.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009. Disponível em: https://juliofurtado.com.br/wp-content/uploads/2017/08/dimensoes_livro.pdf. Acesso em: 26 ago. 2025.

LÜCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. 1. ed. São Paulo: Vozes, 2014.

NASCIMENTO, Iracema Santos do. **Gestão da educação:** a coordenação do trabalho coletivo na escola. 1. ed. São Paulo: Contexto, 2024. Recurso online.

NOGUEIRA, Daniel R.; LEAL, Edvalda A.; NOVA, Silvia Pereira de Castro C.; et al. **Trabalho de conclusão de curso (TCC): uma abordagem leve, divertida e prática.** Rio de Janeiro: Saraiva Uni, 2020. E-book. p.224. ISBN 9788571440708. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788571440708/>. Acesso em: 07 nov. 2025.

REYMÃO, Gleyson Martins Magalhães. **Administração estratégica:** fundamentos, liderança e gestão eficiente. [S.l.]: Neurus, 2024. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 03 out 2025.

ROBBINS, Stephen Paul; JUDGE, Timothy A. **Comportamento organizacional.** 18. ed. São Paulo: Pearson, 2020.

ROSSI, Jéssica de C.; SCHOLZ, Robinson H.; MORESCO, Marcielly C.; et al. **Desenvolvimento Gerencial e Liderança.** Porto Alegre: SAGAH, 2021. E-book. p.148. ISBN 9786556901183. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786556901183/>. Acesso em: 30 set. 2025.

SOUZA, Suzy Vieira Março de. **Gestão escolar:** concepções e práticas. 1. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2023. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 24 out 2025.