



**QUALIDADE E EXCELÊNCIA NO ENSINO: UMA QUESTÃO DE SE TER
LIDERANÇA NA GESTÃO ESCOLAR****QUALITY AND EXCELLENCE IN TEACHING: A MATTER OF LEADERSHIP IN
SCHOOL MANAGEMENT**FERREIRA, Rosiane Aparecida de Paula¹**RESUMO**

Foi realizado uma pesquisa bibliográfica, considerando a relevância do tema este trabalho, propõe uma reflexão sobre características, estratégias de liderança do diretor escolar. Propõe um olhar para procurar entender como a liderança na gestão escolar está relacionada e direcionada a qualidade do ensino, demonstrando assim que a liderança na escola é de suma importância tornando necessário que o gestor saiba liderar, motivar, inspirar a equipe, ser conselheiro, carismático, humildade, ousadia na medida certa, empatia, perseverança, os princípios éticos, morais e espirituais, saber impor respeito, que tenha qualidades ímpares de modo que transforme seus esforços em resultados: qualidade do clima organizacional e excelência no ensino.

Palavras-chave: Gestão escolar. Liderança. Eficácia da escola. Líder.

ABSTRACT

A bibliographic research was carried out, considering the relevance of the theme of this work, proposes a reflection on the characteristics, leadership strategies of the school principal. It proposes a look to try to understand how leadership in school management is related to and directs the quality of teaching, thus demonstrating that leadership in school is of paramount importance, making it necessary for the manager to know how to lead, motivate, inspire the team, be a counselor, charismatic, humility, boldness in the right measure, empathy, perseverance,

¹ Rosiane Ap.de Paula Ferreira, Graduação em Pedagogia pela Universidade Cidade de São Paulo (2015). Pós graduações em: Gestão Educacional pela Faculdade Mozarteum de São Paulo, Educação Infantil e Letramento pela Faculdade XV de Agosto, Gestão pública pela Faculdade São Luiz, Docência do Ensino Superior pela Faculdade de Educação São Luiz, Ludicidade e educação: jogos, brinquedos e brincadeiras na sala de aula pela Faculdade Mantense dos Vales Gerais, Filosofia da Educação pela Faculdade Mantense dos Vales Gerais, Psicopedagogia institucional e clínica pela Faculdade do Vale Elvira Dayrell, Mediação de Conflitos pela Faculdade FAMART, Educação especial e Inclusiva com ênfase em Deficiência Intelectual e Múltipla pela Faculdade Integrada Faculdade Souza, Inteligência Emocional no Ambiente Escolar pela Faculdade Conectada-FACONNECT. Licenciatura: Letras / Inglês pelas Faculdades Integradas Ariquemes FIAR, Licenciatura História pelo Instituto Superior de Educação Elvira Dayrell, Licenciatura Artes Visuais pela Faculdade de Educação Paulistana, Licenciatura Geografia pelo Centro Universitário FIEO-Fundação Instituto de Ensino para Osasco, Licenciatura Matemática pela Faculdade IBRA de Brasília FABRAS.E-MAIL rosianefe@yahoo.com.br

ethical, moral and spiritual principles, knowing how to command respect, having unique qualities so that they transform their efforts into results: quality of the organizational climate and excellence in teaching.

Keywords: School management. Leadership. School effectiveness. Leader.

1. INTRODUÇÃO

O mundo está em constante mudança, que estão impactando diretamente na forma como todos se comportam exigindo uma série de características para liderança na gestão escola, como habilidades técnicas, experiências profissionais, virtudes pessoais e liderança. Esta pesquisa é bibliográfica e visa ajudar gestores a refletir sobre seu papel de líder, transformando seus esforços em resultados influenciando para qualidade e excelência no ensino.

Ser líder exige muita dedicação, no dia a dia aparecem muitas situações em que precisa ser assertivo: ter que gerir o relacionamento com os colegas de trabalho, com a comunidade entre outros. O papel da liderança nas organizações é de fundamental importância, liderar é mais que motivar e atribuir tarefas, é ser profissional com qualidades ímpares, por isso reconhecer a mudança e o rumo de suas atitudes e estratégias de convívio é o que o difere na hora de ser mais que um profissional capacitado para influenciar pessoas a trabalhar engajados e alcançar objetivos.

2. DIFERENÇA ENTRE LÍDER E LIDERANÇA

No site Michaelis “Líder: pessoa com poder de decidir, de se fazer obedecer”. O conceito de líder e liderança tem sofrido diversas interpretações ao longo do séc. XX e início do séc. XXI.

O ser humano é um ser sociável e ao longo de sua história, desenvolve várias habilidades e que as organizações estão constantemente em mudança e os papéis de gestão transformam-se, exigindo que os elementos essenciais á liderança se alterem (DULUC, 2001, p. 79).

Nos achados da FULLAN (2003), a liderança não é mobilizar os outros para que se juntem e resolvam problemas que nós já sabemos como resolver, mas ajudar a enfrentar dificuldades que nunca foram resolvidos. A professora ainda enfatiza que os líderes devem ter conhecimentos, ideias e estratégias que nos ajudam a lidar com problemas complexos que não têm respostas compreensíveis.

O portal Mundo Carreira (dezembro,2018) define líder como aquela pessoa que inspira seus colegas de trabalho e consegue levá-los a cumprir metas, não necessariamente usando sua autoridade. Salienta ainda que o líder nem sempre ocupa um cargo alto na empresa, e pode ser alguém que está no mesmo nível hierárquico dos demais, é alguém criativo, que sabe se comunicar, que enxerga seus colegas como colaboradores (e não como funcionários), visionário e que consegue inspirar a todos e manter a equipe unida para conquistar o resultado esperado. Uma pessoa que ocupa o poder pode ou não ter o perfil de um líder, e é possível que seja apenas um chefe. Dessa forma estar ocupando um cargo na liderança nem sempre significa que a pessoa tenha perfil de líder, estar na liderança na maioria das vezes trata –se de ter maior autoridade e ocupar um cargo mais alto em uma instituição. O ideal é que a pessoa ocupante do cargo de liderança tenha perfil de líder e não apenas haja como superior.

Quando um cargo de liderança é ocupado por um verdadeiro líder, a equipe tem muita a ganhar. O verdadeiro líder é aquele que consegue influenciar fortemente outras pessoas à ação, sem o uso da força ou do medo, tem sua base na atitude pessoal, na competência e no carisma, levando os demais a admirar, respeitar e defender o líder e suas ideias.

Conforme Drucker (2001, p. 12), líder é aquela pessoa que possui seguidores, sendo capaz de fazer com que eles ajam corretamente, exercendo influência sobre as pessoas, na qual a posição hierárquica dentro da empresa não faz do executivo um líder. Drucker (2001), ainda assevera que líderes são aqueles que têm responsabilidades, geram resultados, dão exemplos por meio de discursos e, acima de tudo, de suas práticas do dia a dia, tendo assim seguidores

O líder deve atentar-se para proporcionar uma estrutura física e visualmente adequada para a atividade que é desenvolvida, para não gerar desconforto e insatisfação. Deve preocupar-se também com a pressão psicológica que é colocada no colaborador, evitando sobrecarga de serviço ou abuso de função, o que geram um cansaço emocional desnecessário. Há diversas ferramentas que o líder pode utilizar para conduzir sua organização de forma positiva, seja por meio da motivação e do incentivo dado aos seus colaboradores, seja criando oportunidades e suprimindo as necessidades pessoais de cada um (CHIAVENATO, 2000; SCHERMERHORN, 2006). Ao aperfeiçoar as qualidades de líder, isso será capaz de inspirar e motivar a equipe para trabalho em conjunto, evitando a sobrecarga no trabalho, sendo capaz de aproveitar o talento de cada um.

3. É POSSÍVEL DESENVOLVER LIDERANÇA?

As competências são comportamentos, quando falamos a respeito de desenvolver a competência liderança em alguém, estamos nos referindo a desenvolver o comportamento de liderar pessoas.

Algumas pessoas já nasceram com “dom” para liderar, conseguem sentir isso e têm muita autoconfiança para desempenhar o papel de líder. O ser humano é capaz de aderir e aprender para si diversas características, das quais liderança não estaria de fora; essa característica pode surgir de forma natural, como os tão conhecidos “líderes natos”, ainda mais se formos colocados em ambientes que favoreçam essa prática, mas também pode ser adquirida através de estudos e aplicação de técnicas.

Apesar disso nada adianta se você não tiver uma característica muito importante para desempenhar o seu papel como líder: gostar de se relacionar e desenvolver pessoas, trabalhar em equipe e gostar de pessoas, pois cada pessoa é única e completamente diferente e uma situação que envolva pessoas tem infinitas possibilidades justamente por isso. Maxwell (1999, p. 43) afirma que algumas pessoas nascem com maiores talentos naturais do que outras, mas quanto às capacidades para liderar, quase todas podem ser aprendidas e aperfeiçoadas, mas

esse processo não acontece de um dia para outro, requer perseverança. A liderança não se desenvolve de uma hora para outra, é necessária uma vida inteira. Para este autor, para uma pessoa ter sucesso na vida precisa de ter capacidades em quatro áreas: relacionamento, capacitação, atitude e liderança e todos podem trabalhar em si para desenvolver Habilidades para liderar. Ainda nos achados de Maxwell (2016, p. 9). “Tenha sonhos e sempre haverá tolos para dizer que você tem talento”, o autor nos leva a refletir que quando as pessoas realizam algo com sucesso, as outras pessoas atribuem a sua realização ao talento, sendo uma forma equivocada de encarar o sucesso e indaga que se talento é suficiente por que conhecemos pessoas talentosas sem sucesso?

Treinamentos ultrapassados de liderança são questionados por BOLT (1996) que propõe a estrutura holística e tridimensional, a qual pressupõe o desenvolvimento de habilidades profissionais, de liderança e de eficácia pessoal; refere ainda que a liderança é uma combinação de competência e caráter.

Conforme Motta (1997) a maioria das pessoas pode se tornar um líder, pois o aprendizado e a experiência implicam na aquisição das habilidades e competências necessárias para o exercício da liderança. A liderança torna possível a interação pessoal e grupal para o alcance dos objetivos e das metas da organização. Sendo assim apesar de algumas pessoas terem mais facilidade em exercê-la, liderança é para qualquer um que esteja disposto a se desenvolver e desenvolver o próximo, pessoas dispostas a conhecerem sobre como desenvolver competência para liderar como competência para conduzir equipes, desenvolver pessoas, Humildade, inteligência emocional, paciência, ousadia na medida certa, empatia, perseverança, os princípios éticos, morais e espirituais, saber impor respeito, criar sinergia entre os grupos determinantes na concretização dos projetos que estão sob a sua responsabilidade, consciente de que o diretor fornece visão, e seu sucesso é definido pela sua equipe, não por seus próprios esforços.

4. AS FACETAS DE UM BOM LÍDER

O líder é uma peça fundamental na instituição escolar, um bom líder é aquele que consegue bons resultados através do desempenho de sua equipe. O sucesso de um bom trabalho em equipe está intrinsecamente ligado às boas relações humanas interpessoais entre os integrantes dessa equipe, exigindo do diretor como líder motivar, incentivar o crescimento e preservar a concórdia do grupo sem perder o foco e suas metas, dedicar um tempo para conversar com cada um de seus subordinados, para saber quais são suas expectativas, analisar seus pontos fortes e seus pontos a desenvolver, inspirando-os a participar e a colaborar, levando-os a ascender à sua visão prática da realidade mantendo assim a sua equipe unida, ter autocontrole diante de uma situação conflitante, deve ser imparcial, saber escutar e lidar com todos os tipos de personalidades. A diferença de personalidades é vasta e atualmente é necessário inteligência emocional e preocupação com as pessoas para se ter sucesso.

A empatia é fundamental para a tarefa básica de qualquer líder, cabe a ele função de valorizar a contribuição de cada um para um bom empenho das pessoas através da participação. Quando os líderes compreendem os sentimentos e os desejos das outras pessoas, fica mais fácil agir nas diversas situações e orientações. Os líderes dotados de empatia têm capacidades para reconhecer e satisfazer as necessidades dos colaboradores, procuram ouvir o que os outros têm a dizer compreender as verdadeiras inquietações das pessoas e reagem em tempo e de forma ajustada. A empatia é fundamental para as organizações conseguirem manter as pessoas com talento, os líderes precisam da empatia para conquistar a confiança, reter os melhores empregados sendo decisivo no momento de dificuldade (Goleman et al., 2007).

Carisma é uma característica admirável e de suma importância de um líder, quando os seguidores observam determinado comportamento do líder, atribuem a ele capacidade heroica e admirável. Afirma ainda o autor que colaboradores coordenados por líderes carismáticos exibiram desempenho melhor que os liderados por aqueles que não possuíam essas características, contribuindo para que o grupo

liderado se identifique, e lute para que os sonhos sejam alcançados. (ROBBINS, 2008).

Vivemos atualmente nas escolas tempos conturbados, que exigem lideranças fortes e eficazes, se o líder não utilizar uma boa dose de sentimentos positivos, poderá apenas ser capaz de dirigir, mas não de liderar.

Para Brown (2016, p. 10) não podemos desperdiçar nosso tempo precioso e virarmos as costas para nossos talentos, há contribuições que somente nós podemos dar e vivermos com ousadia sem a necessidade de sermos perfeitos pois “perfeito” e “a prova de bala” são sedutores, mas são conceitos que não existem na realidade humana. Analisando os pensamentos do autor podemos dizer que o diretor escolar precisa reconhecer o seu valor e talento, tentar não deixar brechas para que as pessoas interpretem de forma errada, consciente da imperfeição e que estamos vulneráveis a esse feito e permitir-se a viver em ousadia. A ideia de Maxwell (2016, p. 25,26) converge com a ideia do autor proferido quando diz que “Se quiser ficar melhor, você precisa acreditar no que tem de melhor”, você precisa acreditar no seu potencial.

Na opinião de Rodriguez (2005) O líder deverá estar atento às habilidades dos liderados, para reconhecer o bom trabalho e estimulá-los a prosseguirem nos objetivos da organização, sendo possível alcançar resultados através das pessoas, que são o coração de qualquer organização e fazem tudo para alcançar os resultados esperados, o conhecimento está com as pessoas e o líder necessita antes de tudo “saber orquestrar

Nos nossos dias exige-se do líder muitas competências, uma vez que ele tem a função de envolver pessoas e de as motivar para que seja atingido o resultado desejado, salienta ainda que para ter sucesso nas discussões de trabalho, o líder terá de insistir mais nos pontos fortes do seu liderado do que nas suas fraquezas dando exemplo para que seja o espelho que reflete dele o seu melhor perfil. (GRELLIER, 2006).

MAXWELL (2007) diz que um bom líder deve desenvolver pessoas e que para isso aconteça deve: estar entre os colaboradores, arranjar uma forma de

manter contato com todos e desenvolver líderes, ensinar aqueles que são influenciadores dentro da organização, eles, por sua vez, passam a outros a informação, cita ainda que sempre há pessoas dentro da organização capazes de pegar qualquer ideia e transformá-la numa realidade, e é útil oferecer recursos e autoridade necessários para fazer as coisas acontecerem. Na mesma linha de pensamento Kelly (2008, p. 131) defende que os líderes devem percorrer, frequentemente, os espaços para ajudar os seus liderados a alcançarem os seus objetivos e deste modo, “sentir-se-ão mais empenhados em colaborar para que a empresa atinja as suas metas e objetivos”.

Os relacionamentos interpessoais, as conversas pessoais, o cuidado a ter com os outros e o interesse são fundamentais para uma liderança de sucesso, os líderes conselheiros criam confiança e bom relacionamento, comunicam a ideia de que estão sinceramente interessados nas pessoas, ajudam-nas a identificar os seus pontos fortes e pontos fracos, ligando-os às aspirações pessoais e profissionais, estimulam os colaboradores a estabelecer objetivos de desenvolvimento de longo prazo e ajuda-os a fazer planos para chegar onde deseja (Goleman et al., 2007).

O gestor líder deve deixar os colaboradores fazerem um bom trabalho, pois nem mesmo os melhores gestores do mundo conseguem alcançar o sucesso sozinhos; para atingirem os objetivos da organização, os gestores dependem das competências e colaboração dos colaboradores (Nelson e Economy, 2005). Os autores ainda enfatizam as desvantagens de não partilhar o trabalho com os colaboradores, salienta que se o diretor estiver constantemente a fazer o trabalho dos seus colaboradores, não só perde a vantagem da força que eles lhe podem fornecer, como está também a habilitar-se a uma vida de stress, úlceras, entre outros males tendo como resultado o prejuízo geral que daí resulta para a organização, todos envolvidos perdem porque não está a permitir que eles progridam ou tenham a possibilidade de mostrar criatividade ou iniciativa. (p.23).

Uma das funções mais importantes de um líder consiste em delegar tarefas a equipe, dando a uma pessoa a oportunidade de provar a sua competência, a sua capacidade de se adaptar, de ultrapassar as dificuldades. Para Rodriguez (2005),

delegar é passar uma parte da autoridade a alguém, mas não a responsabilidade, dando poder para executá-la, mas a responsabilidade ainda pertence a quem lhe confiou a tarefa (que mandou) e não ao membro da equipe que a executou.

(Maxwell ,2008, p.241, 242). Afirma que o líder deverá partilhar os seus sonhos com outras pessoas e que não poderá fazer tudo sozinho, declara que o líder só pode ser bem-sucedido quando outras pessoas trabalham para isso com comprometimento pela causa contribuindo para ampliação do que o diretor pensa, desafiando-o a agregar valor as ideias aprimorando-as. Segundo ele ainda para haver uma boa liderança é necessária uma boa equipe de trabalho, e coragem para colocar as ideias nas mãos das pessoas e oferecer recursos e autoridade necessários para fazerem as coisas acontecerem. Encontramos em sua publicação (2016, p. 181,182) que para liderar exige coragem e que liderar com coragem significa que desenvolvemos convicções mais fortes que os medos; a visão é mais clara que as dúvidas; a sensibilidade espiritual fala mais alto que a opinião popular; desenvolvemos autoestima mais profunda que auto proteção; a apreciação pela disciplina é maior que o desejo pelo prazer; aceitar a insatisfação seja maior que o status quo; o equilíbrio é mais inabalável que o pânico; a atitude de correr riscos é mais forte de que a de buscar segurança; ações corretas são mais fortes do que a racionalização; o desejo de ver o potencial alcançado é maior do que ver pessoas satisfeitas.

Jardim e Pereira (2006) defendem que o sucesso de um grupo provém, de um excelente líder que tem a capacidade de liderar, por isso pode influenciar positivamente os seus colaboradores e a sua equipe de trabalho na realização dos objetivos estabelecidos.

Goleman et al. (2007). Diz que quando os líderes são sinceros, abertos, consistentes e previsíveis nas suas relações com os subordinados, o resultado será quase sempre uma situação de confiança. Líderes que dizem sempre a verdade irão, dizer a mesma coisa a todos: não estão constantemente a mudar a sua história, os subordinados tornam-se mais dispostos a arriscar-se, a fazer um esforço extra, a

tentarem eles próprios ajudar os líderes a atingir os objetivos e a dizerem a verdade. (p. 68).

ROBBINS (2008, p.80) salienta que “a honestidade figura, de forma consistente, no topo das listas de características de liderança que as pessoas mais admiram, é uma componente essencial da liderança”. Então, podemos afirmar que o sucesso do diretor depende da capacidade de ganhar a confiança da equipe através do bom exemplo de honestidade sendo motivo de satisfação o respeito e a confiança da sua equipe.

Rodriguez (2005) pontua a coragem do líder em tomar decisões, mesmo que desagradáveis, faz parte do seu desempenho, sendo na maioria das vezes inevitável, de assumir posições e defender ideias, sem esquecer a delegação de responsabilidades a outros. O autor defende, ainda, que “os bons líderes reconhecem as linhas de limite, que usualmente estão muito mais longe do que a maioria das pessoas consegue ver, e as usam para balizar as suas decisões”. Sendo assim podemos afirmar que mesmo que o líder deve ser visionário para motivar a equipe, pensando de forma estratégica para tomadas de decisões.

Cunha et al. (2007, p. 144) enfatizam que “as pessoas necessitam de apoio, gostam de partilhar com as outras os seus sucessos e fracassos, apreciam poder receber uma palavra de alento e uns minutos de conforto”. O líder põe a pessoa em primeiro lugar, ajuda na busca das melhores soluções e algumas vezes trabalha nos “bastidores” para evitar o sofrimento dos outros. O objetivo principal do líder é o de ajudar e não receber os “triumfos”. Muitas vezes trabalha nos “bastidores da organização” em busca de decisões capazes de encontrar soluções para os problemas dos colaboradores. Por vezes, o líder escuta notícias desagradáveis da hierarquia, as quais procura comunicar de forma agradável à sua equipe (Cunha et al., 2007, pp. 147-148).

Almeida (2008) salienta que humildade é uma característica essencial de um líder, caracteriza-se pela capacidade de admitir os erros, mas, quando os líderes começam a pensar que todos os seus êxitos se devem às suas capacidades e poder

de decisão, perdem o sentido da humildade, esquecendo-se de que o seu êxito depende da equipe de trabalhadores.

5. GESTÃO E LIDERANÇA

A gestão ocupa-se do planejamento, da manutenção eficiente e eficaz do funcionamento corrente de uma organização. Apesar da gestão apresentar frequentemente traços das características da liderança, no conjunto da função ocupa-se mais da manutenção do que da mudança, ambas são importantes e o que torna uma ou outra determinante é o contexto e o momento”. Entende-se que a liderança advinda do gestor impacta positivamente quando sendo utilizada de maneira correta.

Claudio e Francisca (2019, p. 11) afirma que o gestor escolar é o profissional responsável pela organização e funcionamento da escola e além das atividades de organização e gerenciamento, exerce liderança para mobilizar o trabalho coletivo, apresenta a função de implementar e acompanhar os trabalhos da instituição como um todo, integralizando as diferentes esferas da gestão em prol da excelência.

Goleman aponta seis estilos diferentes em liderança: O primeiro é o estilo “coercitivo que exige obediência”, considerado como um estilo não muito eficaz que pode destruir o aparecimento de novas ideias, chegando até a fazer com que os seguidores se sintam desrespeitados. O segundo estilo caracteriza aqueles líderes confiáveis que “mobilizam as pessoas em direção a uma visão”, sendo considerado como o estilo mais eficaz. Sua estratégia é a de fornecer todos os esclarecimentos que os seguidores precisam. Isso redundará em maior compromisso dos seguidores tendo em vista os objetivos organizacionais.

A seguir, aparece aquilo que foi denominado de “líderes agregadores, que criam laços emocionais e harmonia”. É um estilo que gira em torno das pessoas procurando facilitar a harmonia na convivência entre elas. Quando utilizado de forma excessiva, pode chegar a acobertar desempenhos medíocres. O quarto estilo Goleman chama de liderança democrática, sendo aquela que “constrói

consenso por meio da participação”. Consegue confiança, respeito e compromisso dos seguidores abastecendo-se das ideias e sugestões destes seguidores.

Pelo fato de possuir elevada flexibilidade, pode deixar seus liderados confusos quanto à real direção a seguir. Goleman propõe também um outro estilo, que ele denomina de liderança que “espera excelência e autodireção”. Esse estilo deve ser utilizado com muito cuidado e o mínimo possível. Busca sistematicamente fazer as coisas com qualidade e rapidez. Esse tipo de líder pode impacientar-se. Muitas vezes, seus seguidores não sabem como serão recebidos seus esforços, pois o líder pode abandoná-los, acabando por fazê-los sentir-se perdidos.

Finalmente, surgem os líderes conselheiros que “desenvolvem as pessoas para o futuro”. Dão-se bem em situações nas quais os seguidores entendem que aprimorar-se nele e desenvolver suas habilidades pode ajudá-los. Procurando ajudar seus seguidores na identificação dos seus pontos fortes e deficiências, vai ao encontro das expectativas daqueles que querem “ser instruídos” (GOLEMAN 2006, p. 10 *apud* BERGAMINI, 2009, p. 55). Há até pouco tempo nas teorias mais antigas da administração, quanto à liderança na prática, predominava a centralização do líder, a administração coercitiva, a colocação do liderado como um subalterno e a pequena ênfase na situação, além de um inter-relacionamento deficiente, complicado e tumultuado.

De acordo com Maxwell (1999, p. 43) Liderança é complicado envolve predisposição de sua parte, respeito, experiência, força emocional, habilidade com as pessoas, disciplina, visão, ímpeto, senso de oportunidade da qual são habilidades e competências impalpáveis, da qual leva tempo para compreender com clareza os muitos aspectos da liderança, destaca ainda que “torna-se um líder é muito parecido com investir com sucesso no mercado acionário. Se sua esperança é ficar rico num dia, não vai se dar bem”. Segundo (Maxwell, p 45). Quando você reconhece sua falta de habilidade e começa a se esforçar diariamente a capacidade de liderança, coisas empolgantes passam a acontecer.

Para LÜCK (2017, p. 20), [...] a liderança na escola uma característica inerente à gestão escolar pela qual o gestor mobiliza, orienta e coordena o trabalho de pessoas para aplicarem o melhor de si na realização de ações de caráter sociocultural voltadas para a contínua melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem, ela se assenta sobre uma atitude proativa e pelo entusiasmo e elevadas expectativas do gestor em sua capacidade de influenciar essa atuação e seus resultados.

Gestão e liderança são ambas necessárias e indispensáveis ao sucesso das organizações do mundo atual, apesar das diferenças compreende-se que, ainda que sendo entendidas como duas funções diferentes, ou de dois papéis diferentes, de acordo com Cunha e colaboradores (2007, p. 333-334).

Gerir pessoas é uma tarefa complexa, onde as pessoas devem ser tratadas como pessoas dotadas de características pessoais e profissionais. Pois, elas “podem ampliar ou limitar as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como elas são tratadas.” (CHIAVENATO 1999, p. 09).

Barbieri (2016, p. 162) Salienta que “os gestores atuais devem responder a várias questões: de que modo construir um clima de confiança e abertura; como descobrir o potencial dos colaboradores; como treinar e desenvolver as pessoas”. Podemos perceber com o que foi dito que o diretor é o responsável por guiar os colaboradores dentro da organização, sendo necessário que ele entenda as particularidades de cada uma dessas pessoas, cooperando para manter sempre, um ambiente confortável e deve estar apto para trabalhar as diretrizes necessárias para a solução de problemas que possam existir, para, assim, extrair, dos colaboradores, os resultados mais satisfatórios possíveis. Entre as várias competências espera-se que o diretor gere confiança, inspire o trabalho em equipe, tenha facilidade para apoiar as decisões e anseios da equipe expandindo as competências.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora a temática que envolve a liderança seja profunda, a pesquisa bibliográfica abordou pontos importantes da liderança na gestão escolar reunindo estratégias essenciais para quem exerce tal profissão.

Apesar de algumas pessoas terem mais facilidade em liderar, a liderança é para qualquer um que esteja disposto a se desenvolver e desenvolver o próximo. Cada colaborador tem um talento e juntos com o líder são capazes de transformar os seus esforços em resultados dentro do processo de gestão e que a motivação é fundamental para o bom andamento da organização, pois a líder precisa de liderados, não consegue fazer tudo sozinho por isso deve tirar o melhor proveito de si e de todos, influenciar a interação, para que trabalhem engajados e alcancem objetivos.

Um cargo de gestão é de grande responsabilidade e compromete o profissional que vai assumi-lo a trabalhar com sua equipe para guiar, orientar, motivar e reconhecer. O diretor na função de líder deve ser exemplo, estar sempre perto da equipe, caminhar lado a lado transmitindo confiança, o comportamento de um líder deve ser referência de modo a influenciar diretamente as pessoas, incentivando-as a ir muito mais além do que imaginam.

Exige se hoje que o diretor escolar seja um bom líder e gestor pois não se faz nada sem o apoio e o esforço das pessoas congregadas por uma liderança. Antes as pessoas eram vistas como mão de obra produtiva e com o decorrer do tempo passaram a ser vistas como um agente de trabalho, um ser individual, com sua personalidade e estilo próprio, em que seu desempenho irá depender de estímulos internos e externos, um recurso essencial para que a escola torne bem-sucedida cabendo ao líder além do administrativo, pedagógico, financeiro também o desenvolvimento e crescimento das pessoas. Sendo assim, o líder hoje enfrenta desafios diversos e pode desenvolver estas habilidades de liderança ao longo do tempo tornando possível a interação pessoal e grupal para o alcance dos objetivos e das metas da escola: qualidade e excelência no ensino.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, J. C. (2008). **As sete virtudes do líder amoroso**. São Paulo: Editora Canção Nova.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BOLÍVAR, A. (2003). **Como melhorar as escolas. Estratégias e dinâmicas de melhoria das práticas educativas**. Porto: Edições Asa.
- BOLT, J.F. Desenvolvendo líderes tridimensionais. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. (eds.). **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. Trad. Cyntia Azevedo. São Paulo: Futura, 1996. Cap. 17, p. 169-80.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. – 6. ed. – Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. – 6. ed. – Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CUNHA, M., REGO, A., CUNHA, R., & CABRAL-CARDOSO, C. (2007). **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão (6ª ed.)**. Lisboa: RH Editora
- CUNHA ET AL. (2007). **Organizações Positivas**. Lisboa: Dom Quixote.
- CUNHA, M. P. ET AL. (2008) **Organizações positivas. Manual de trabalho e formação**. Lisboa: Edições SÍLABO.
- DIRIDOLLOU, B. (2002). **Gerir a sua equipa dia a dia**. Lisboa: Bertrand Editora.
- DRUCKER, P. Prefácio. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. O líder do futuro. **Visões estratégicas para uma nova era**. São Paulo: Futura, 2001.
- DULUC, A. (2001). **Liderança e confiança. Desenvolver o capital humano para organizações competitivas**. Instituto Piaget
- ESTANQUEIRO, A. (2002). **Saber lidar com as pessoas**. Lisboa: Editorial Presença.
- FRANCISCA PARIS, CLAUDIO PARIS (2019). **Gestão Escolar de Bolso: a arte de falar, fazer e acontecer**. Editora do Brasil
- FULLAN, M. (2003). **Liderar numa cultura de mudança**. Porto: Edições Asa.

GOLEMAN, D. BOYATZIS, R. MCKEE, A. (2007) 3ª edição. **Os novos líderes. A inteligência emocional nas organizações.** Lisboa: GRADIVA.

GRELLIER, C. (2006). **As competências pessoais e profissionais do gestor.** Lisboa: Editorial Presença.

http://basenacionalcomum.mec.gov.br/images/implementacao/Guia_para_Gestores_Escolares_PP_e_Formao_Continuada_na_Escola.pdf acesso em 26 outubro de 2023.

<https://mundocarreira.com.br/lideranca-e-gestao-de-pessoas/conheca-7-estrategias-de-lideranca-que-geram-frutos-positivos-na-equipe/> .Acesso em 26 de outubro de 2023.

<https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/lider> . Acesso em 29 de outubro de 2023.

https://1library.org/article/o-conceito-de-lideran%C3%A7a-diferen%C3%A7a-entre-lideran%C3%A7a-gest%C3%A3o.zp2n18ry__ . Acesso em 30 de outubro de 2023.

<https://pt.slideshare.net/CtiaMateus1/manual-ufcd7844gestaodeequipasmanual1> . Acesso em 31 de outubro de 2023.

JARDIM, J. E PEREIRA, A. (2006). **Competências pessoais e sociais.** Guia prático para a mudança positiva. Porto: Edições Asa.

JORDÃO, SONIA. **Arte de liderar vivenciando mudanças num mundo globalizado.** Edição Especial. Belo Horizonte: Tecer, 2010

KELLY, M. (2008). O gestor de sonhos. **Como motivar uma equipa para o sucesso.** Porto: Porto Editora.

LÜCK, H. **Gestão educacional: uma questão paradigmática.** Série: Cadernos de Gestão. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017.

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

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2007

MAXWELL, John C.. **As 21 irrefutáveis leis da liderança: siga-as e as pessoas os seguirão.** Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

MAXWELL, John C.. **O livro de ouro da liderança.** Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MAXWELL, John C.. **Talento não é tudo.** Rio de Janeiro: Vida Melhor, 2016.

MOTTA, P. R. **A ciência e a arte de ser dirigente**. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 1997

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional: a teoria, e a prática de inovar** [S.I.]: Qualitymark Editora Ltda, 2000.

NELSON, B. E ECONOMY, P. (2005). **Gestão para Totós** TM. Porto: Porto Editora.

ROBBINS S. P. (2008). **O segredo na gestão de pessoas**. V.N. Famalicão: Centro Atlântico.

RODRIGUEZ, E. (2005). **Conseguindo resultados através de pessoas: o grande segredo do gestor bem-sucedido**.

SCHERMERHORN, J. R. **Administração: Conceitos Fundamentais**. Rio de Janeiro: LTC, 2006.