



# LIDERANÇA

## NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA

A importância da liderança na gestão escolar  
no contexto da Educação Profissional e Tecnológica

---

Autoria: **Antonio Carlos da Silva**

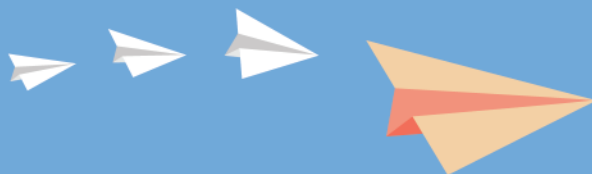
Orientação: **Dr. Severino Joaquim Correia Neto**

---



Macaé/RJ

2024



### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S586l Silva, Antonio Carlos da, 1971-.  
Liderança na Educação Profissional e Tecnológica: a importância da liderança na gestão escolar no contexto da Educação Profissional e Tecnológica / Antonio Carlos da Silva, Severino Joaquim Correia Neto. — Macaé, RJ, 2024.  
21 f.: il. color.

Produto educacional proveniente da dissertação intitulada: liderança na educação profissional e tecnológica: uma análise da percepção dos gestores do *Campus* avançado Maricá do IFFLUMINENSE (Mestrado em Educação Profissional e Tecnológica). — Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense, Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica, Macaé, RJ, 2024.

Inclui referências.

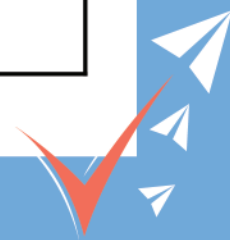
1. Liderança. 2. Educação Profissional e Tecnológica. 3. Gestão escolar. I. Correia Neto, Severino Joaquim, 1964-, orient. II. Título.

CDD 371.2 (23. ed.)

Bibliotecário-Documentalista |Henrique Noguères Neto| CRB-7/ 5677

### Informações Editoriais:

Autor: Antonio Carlos da Silva  
Orientação e revisão final: Prof. Dr. Severino Joaquim Correia Neto  
Diagramação e layout: Luíza Fajardo  
Banco de imagens: Freepik  
Adaptação das ilustrações: Luíza Fajardo  
Revisão ortográfica: Cirlene Pereira dos Reis Almeida



## LISTA DE QUADROS

✓ QUADRO	PÁGINA
✓ Quadro 1 - Teorias de Liderança	9
✓ Quadro 2 - Entendendo o que é Liderança	10
✓ Quadro 3 - Os três estilos de liderança	11
✓ Quadro 4 – Diferenças entre liderança centrada nas tarefas e liderança centrada nas pessoas	12
✓ Quadro 5 – Algumas formas de liderança utilizadas na gestão escolar	13
✓ Quadro 6 – Distinções entre liderança e gestão	15
✓ Quadro 7 - Atitudes para uma liderança bem sucedida na escola	16
✓ Quadro 8 - Fatores identificados nas contribuições da liderança para a melhoria da gestão escolar	17
✓ Quadro 9 - Fatores identificados nas contribuições da associação entre liderança e gestão escolar para melhoria do ensino	17



# LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CD – Cargo de Direção

CEFET – Centro Federal de Educação Tecnológica

EPT – Educação Profissional e Tecnológica

FCC – Função Comissionada de Coordenação de Curso

FG – Função Gratificada

IFFluminense – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense

LDBEN – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

ProfEPT - Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica





## SUMÁRIO

1. Apresentação.....	6
2. A Educação Profissional e Tecnológica.....	7
3. O que é liderança?.....	9
4. Quais são os principais estilos de liderança.....	11
5. Conhecendo algumas formas de liderança.....	13
6. Diferenças entre liderança e gestão.....	15
7. Uma liderança bem-sucedida no contexto escolar da EPT.....	16
8. Alguns fatores identificados na realização da pesquisa.....	17
9. Algumas dicas práticas sobre liderança.....	18
10. Palavras finais.....	19
Referências.....	20

## 1 - APRESENTAÇÃO

Esta é a Cartilha Liderança na Educação Profissional e Tecnológica, é o produto educacional, resultante da pesquisa “Liderança na Educação Profissional e Tecnológica: Uma Análise da Percepção dos Gestores do *Campus* Avançado Maricá do IFFluminense”, realizada pelo mestrando Antonio Carlos da Silva, do Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT), sob orientação do Prof. Dr. Severino Joaquim Correia Neto.

O trabalho teve como objetivo geral: analisar que percepção possuem os servidores que ocupam cargos de gestão (CD, FG e FCC), no *Campus* Avançado Maricá do IFFluminense, a respeito do tema liderança, no contexto da Educação Profissional e Tecnológica (EPT). Nesse sentido, foram realizados estudos sobre os temas liderança e gestão escolar, no âmbito da EPT. Para alcançar o

objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: realizar uma revisão teórico-conceitual, visando apresentar uma definição para o tema liderança, definir o que é o modelo de gestão escolar no contexto da EPT, produzir uma cartilha orientadora para auxiliar os gestores da EPT sobre o significado e a importância da liderança.

A intenção do trabalho é contribuir institucionalmente para os servidores que atuam na gestão escolar da Educação Profissional Científica e Tecnológica, tornem-se líderes bem-sucedidos de forma a promover a melhoria na gestão escolar do *Campus* mencionado, tornando-a mais ágil e mais funcional. Além disso, espera-se, que a discussão sobre liderança e gestão escolar contribua para aperfeiçoar o ensino na EPT e, mais especificamente, no *Campus* Avançado Maricá do IFFluminense.



## 2 - A EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA

A Educação Profissional e Tecnológica (EPT) é uma modalidade de educação prevista em Lei. Observe o que diz o Capítulo III da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDBEN 9.394, de 20 de dezembro de 1996):

Art. 39. A educação profissional e tecnológica, no cumprimento dos objetivos da educação nacional, integra-se aos diferentes níveis e modalidades de educação e às dimensões do trabalho, da ciência e da tecnologia.

§ 1º Os cursos de educação profissional e tecnológica poderão ser organizados por eixos tecnológicos, possibilitando a construção de diferentes itinerários formativos, observadas as normas do respectivo sistema e nível de ensino.

§ 2º A educação profissional e tecnológica abrangerá os seguintes cursos: I – de formação inicial e continuada ou qualificação profissional; II – de educação profissional técnica de nível médio; III – educação profissional tecnológica de graduação e pós-graduação.

§ 3º Os cursos de educação profissional tecnológica de graduação e pós-graduação organizar-se-ão, no que concerne a objetivos, características e duração, de acordo com as diretrizes curriculares nacionais estabelecidas pelo Conselho Nacional de Educação.

§ 4º As instituições de educação superior deverão dar transparência e estabelecer critérios e procedimentos objetivos para o aproveitamento das experiências e dos conhecimentos desenvolvidos na educação profissional técnica de nível médio, sempre que o curso desse nível e o de nível superior sejam de áreas afins, nos termos de regulamento.

Art. 40. A educação profissional será desenvolvida em articulação com o ensino regular ou por diferentes estratégias de educação continuada, em instituições especializadas ou no ambiente de trabalho.

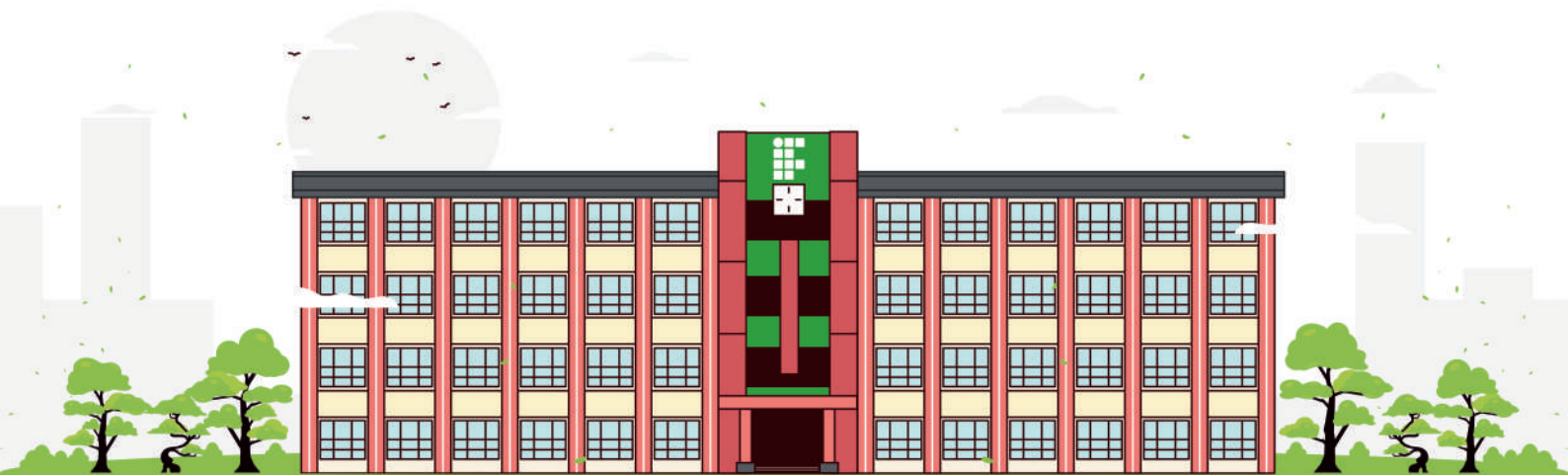
Art. 41. O conhecimento adquirido na educação profissional e tecnológica, inclusive no trabalho, poderá ser objeto de avaliação, reconhecimento e certificação para prosseguimento ou conclusão de estudos.

Art. 42. As instituições de educação profissional e tecnológica, além dos seus cursos regulares, oferecerão cursos especiais, abertos à comunidade, condicionada a matrícula à capacidade de aproveitamento e não necessariamente ao nível de escolaridade (Brasil, 1996, cap. III, art. 39 – art. 42).



### IMPORTANTE


A Lei 11.741, de 16 de julho de 2008, alterou dispositivos Da Lei 9.394 (LDBEN), redimensionando, institucionalizando e integrando as ações da Educação Profissional e Técnica de Nível Médio, da Educação de Jovens e Adultos e da Educação Profissional e Tecnológica.



Uma das instituições que oferecem cursos na EPT são os Institutos Federais. A Rede Federal é composta por diversas entidades de ensino, das quais fazem parte, os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, a Universidade Tecnológica Federal do Paraná, dois CEFETs: Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais e o Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca, no Rio de Janeiro. Também constam da Rede, as Escolas técnicas vinculadas (são unidades de ensino pertencentes à estrutura organizacional das Universidades

Federais) e o Colégio Pedro II, criado em 1837.

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia foram criados por meio da Lei 11.892 de 29 de dezembro de 2008 e devem contribuir diretamente para que o país possa alcançar melhores condições, quanto ao desenvolvimento, não somente na área educacional, mas também na área social e econômica. De acordo com a Lei retrocitada, no Art. 2º do texto legal, que dispõe sobre a criação dos Institutos, é possível verificar diversas prerrogativas das instituições integrantes da Rede Federal:



Art. 2º Os Institutos Federais são instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas, nos termos desta Lei.

§ 1º Para efeito da incidência das disposições que regem a regulação, avaliação e supervisão das instituições e dos cursos de educação superior, os Institutos Federais são equiparados às universidades federais.

§ 2º No âmbito de sua atuação, os Institutos Federais exercerão o papel de instituições acreditadoras e certificadoras de competências profissionais.

§ 3º Os Institutos Federais terão autonomia para criar e extinguir cursos, nos limites de sua área de atuação territorial, bem como para registrar diplomas dos cursos por eles oferecidos, mediante autorização do seu Conselho Superior, aplicando-se, no caso da oferta de cursos a distância, a legislação específica (Brasil, 2008, cap. I, art. 2º, par. 1º - 3º).



### 3 - O QUE É LIDERANÇA?

De acordo com Lück (2010), liderança é um conceito complexo que abrange vários comportamentos, além de atitudes e ações que objetivam influenciar as pessoas para a produção de resultados.

Como uma competência que pode e deve ser exercida, Vergara (2007) entende que a liderança envolve diversos elementos que se inter-relacionam, sendo, portanto, resultado de uma aprendizagem a ser desenvolvida continuamente:

Afinal, o que é liderança? De que ela é composta? [...] são apresentados três argumentos acerca desse tema. Primeiro, o de que liderança é a competência para exercer influência sobre indivíduos e grupos. Segundo, de que tal competência constitui um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, expresso em ações. E, terceiro, de que esses conhecimentos e habilidades resultam de aprendizagem contínua (Vergara, 2007, p. 61).

Para Lück (2010), a revisão de literatura permite identificar alguns elementos básicos, comuns na prática da liderança, independente do contexto, da situação ou da perspectiva. Para essa autora, é importante compreender que a liderança proporciona:

- Influência sobre as pessoas;
- Propósitos claros de orientação;
- Processos sociais dinâmicos (interação, participação);
- Valores educacionais elevados;
- Orientação para o desenvolvimento e aprendizagem contínua.

A história das Teorias a respeito da liderança permite verificar uma evolução em relação ao pensamento sobre o assunto.

No Quadro 1, é possível encontrar as informações sobre as Teorias de liderança:

Quadro 1 - Teorias de Liderança

Período	Pensamento	Tipo de Líder	Teoria
Décadas de 30/40 Século XX	Uma pessoa já nascia líder (tinha qualidades e atributos diferenciais).	Líder Nato	Teoria dos Traços
Décadas de 40/60 Século XX	Uma pessoa não nascia líder, ela poderia ser treinada para ser líder.	Líder Treinado	Teoria sobre os Estilos de Liderança
Décadas de 60/80 Século XX	O estilo de liderança depende do contexto e das situações.	Líder Ajustável	Teoria Situacional ou Contingencial de Liderança
A partir dos anos 80 Século XX	Abordagem centrada no carisma e nas capacidades transacionais e transformacionais do líder.	Líder Carismático Líder Transacional Líder Transformacional	Nova Liderança

Fonte: Adaptado de Bento; Ribeiro (2013, p. 13 – 16)

Embora, de acordo com Bento e Ribeiro (2013), não haja um conceito único para a palavra liderança, considerando os elementos que integram seu significado, é possível apresentar uma definição para o vocábulo:

Liderança é o fenômeno interpessoal de exercer influência, sob orientação colaborativa, por meio de um processo de comunicação, para o alcance de objetivos específicos participados, sendo ação contínua, universal e atemporal, estruturada no compartilhamento de uma visão de futuro e valores revalidados por um grupo (Calvosa; Ferreira, 2023, p. 234).

O Quadro 2 permite entender o significado da liderança, sob a perspectiva de alguns autores que estudam sobre o assunto:

**Quadro 2 - Entendendo o que é Liderança**

Liderança	Autores
Pode ser aprendida.	(Costa; Castanheira, 2015)
É competência para exercer influência; Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes; Resultado de uma aprendizagem contínua.	(Vergara, 2007)
É uma capacidade que pode ser desenvolvida; Não é inata, isto é, não nasce com o indivíduo; Pode ser desenvolvida no contexto das experiências em grupos sociais.	(Lück, 2010)
É um fenômeno interpessoal de exercer influência; Desenvolve-se por meio do processo de comunicação; Objetiva o alcance de objetivos específicos; É uma ação contínua, universal e atemporal; Envolve o compartilhamento de uma visão e de valores de um grupo;	(Calvosa; Ferreira, 2023)
Não resulta dos traços da personalidade; É um fenômeno que envolve pessoas que lutam por uma causa; É um processo que envolve líder e liderados.	(Lopes; Yamada; Queiroz, 2017)

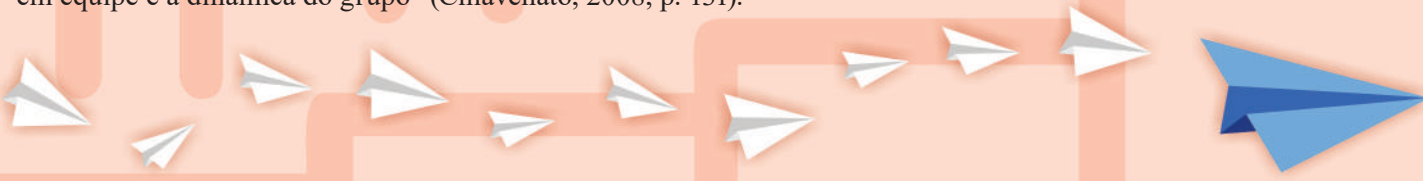
Fonte: Elaborado para a pesquisa (adaptado de acordo com os autores citados)

Chiavenato (2008) afirma ser a liderança um fenômeno social a qual contém em seu significado diversos elementos imprescindíveis para o seu desenvolvimento:

- A liderança influencia as pessoas;
- A liderança acontece em uma determinada situação;
- A liderança é realizada pelo processo da comunicação humana;
- A liderança visa à consecução de um ou mais objetivos específicos.



Para esse mesmo autor, existem orientações importantes para o gestor como líder: “Para ser bem-sucedido como líder, o gestor deve saber lidar com aspectos relativos à motivação, à comunicação, às relações interpessoais, ao trabalho em equipe e à dinâmica do grupo” (Chiavenato, 2008, p. 131).



## 4 - QUAIS SÃO OS PRINCIPAIS ESTILOS DE LIDERANÇA?

Na Abordagem Comportamental da Liderança, conforme ressalta Chiavenato (2001), estudam-se as formas de comportamento do líder, considerando seu relacionamento com os liderados. Nesse caso, a perspectiva dos estilos de liderança está voltada para aquilo que o líder faz. Conforme Bergamini (1994):

O enfoque dos estilos de liderança aparece logo no início da década de 50. Nesse momento, um grande esforço de pesquisa foi mobilizado buscando saber como o bom líder deve agir. Essa segunda etapa da história da liderança inicia-se no pós-guerra, especialmente nos Estados Unidos. Nesse momento foram criados inúmeros instrumentos de análise do comportamento em liderança, representados principalmente pelos questionários (Bergamini, 1994, p. 104).

Considerando as muitas teorias comportamentais que estudaram o assunto da liderança, a que mais tem causado impacto, até os dias atuais, é a teoria dos três estilos de liderança, em consonância com Chiavenato (2014).

Por assim ser, na visão de Chiavenato (2001), o líder usará esses estilos de liderança, considerando a situação, as pessoas e, de acordo com a tarefa a ser realizada. O líder dará orientações, consultará seus subordinados antes de tomar decisões e sugerirá atividades para serem cumpridas.

No Quadro 3, podem ser verificadas as informações de forma sintetizada:

Quadro 3 - Os três estilos de liderança

Autocrática	Democrática	Liberal
<ul style="list-style-type: none"><li>• O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo;</li><li>• O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo;</li><li>• O líder determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho;</li><li>• O líder é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder;</li><li>• O grupo esboça as providências para atingir o alvo e é aconselhado pelo líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates;</li><li>• A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho;</li><li>• O líder procura ser um membro normal, do grupo em espírito. O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” nas críticas e elogios.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima para a participação do líder;</li><li>• A participação do líder é limitada, apresentado apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem;</li><li>• A divisão das tarefas e as escolhas dos colegas ficam totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder;</li><li>• O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado.</li></ul>

Fonte: Adaptado de (Chiavenato, 2001, p. 162).



Ao se estudar sobre os estilos de liderança, é importante compreender que existem outras abordagens apresentadas por diversos autores. Uma delas é conhecida como a liderança centrada na tarefa versus liderança centrada nas pessoas. Chiavenato (2008) ressalta ser possível verificar a existência de dois tipos de liderança:

• Liderança centrada na tarefa: estilo de liderança preocupado estritamente com a execução da tarefa e seus resultados;



• Liderança centrada nas pessoas: estilo preocupado com os aspectos humanos dos subordinados e que procura manter uma equipe de trabalho atuante, dentro de maior participação nas decisões.



No Quadro 4, é possível verificar as formas de comportamento dos líderes nos dois tipos de liderança.

**Quadro 4 – Diferenças entre liderança centrada nas tarefas e liderança centrada nas pessoas**

#### Como se comporta um líder orientado para as tarefas

- Planeja e define como o trabalho será feito;
- Atribui as responsabilidades pela tarefa;
- Define claramente os padrões de trabalho;
- Busca meios de completar a tarefa;
- Monitora os resultados do desempenho;
- Focaliza a produtividade e a qualidade;
- Preocupa-se com métodos de trabalho.

#### Como se comporta um líder orientado para as pessoas

- Atua como apoio e retaguarda para as pessoas;
- Procura ensinar e desenvolver as pessoas;
- Mostra os objetivos do trabalho para as pessoas;
- Desenvolve relações sociais com as pessoas;
- Mostra confiança nas pessoas;
- É sensível quanto às necessidades das pessoas;
- Respeita os sentimentos das pessoas.

Fonte: Adaptado de (Chiavenato, 2008, p. 133)

Finalmente, de acordo com Bento e Ribeiro (2013), os estilos de liderança podem ser utilizados de maneira alternada, levando-se em conta alguns fatores como, a motivação da equipe, o tamanho e a idade do grupo, entre outros elementos. Assim, uma liderança será eficaz, com melhores resultados, quando considerar três fatores importantes: o líder, os liderados e o contexto.



## 5 - CONHECENDO ALGUMAS FORMAS DE LIDERANÇA

No Quadro 5, procurou-se abordar, sob a perspectiva de determinados autores, alguns dos tipos de liderança que podem ser aplicados no ambiente da gestão escolar e, conseqüentemente, no contexto da EPT.

Quadro 5 – Algumas formas de liderança utilizadas na gestão escolar (continua)

Tipo de liderança	Resumo
Liderança Transformacional	Este modelo é considerado o mais adotado e testado dos modelos de liderança. Tem origem em investigações conduzidas em grande parte em contextos não escolares, mas foi bem-vindo na liderança escolar com vários, porém limitados, graus de teste e adaptação às peculiaridades do referido ambiente. A liderança transformacional propõe construir um interesse comum, unificado, entre os líderes e os liderados, por meio de um limitado número de práticas e comportamentos capazes de aumentar o comprometimento e o esforço em prol de objetivos organizacionais (Günther, 2017, p. 50).
Liderança Contingencial	Este modelo reconhece a diversidade dos contextos escolares e as vantagens de se adaptar estilos de liderança à situação, em vez de tentar adotar um modelo que sirva para tudo (Günther, 2017, p. 57).
Liderança Transacional	A liderança transacional focaliza muito mais as interações das pessoas e estilos de relacionamento mantidos por elas, como forma de promover a unidade da organização e melhores condições de realização de seus objetivos (Lück, 2010, p. 46).
Liderança Servidora	É a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando a atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum (Hunter, 2004, p. 25).
Liderança Moral	Esse modelo pressupõe que o foco da liderança deve estar nos valores e na ética dos próprios líderes (Günther, 2017, p. 52).
Liderança Gerencial	Nesse modelo, o líder deve realizar com competência as funções, tarefas e comportamentos para facilitar o trabalho do restante da organização (Günther, 2017, p. 53).
Liderança Interpessoal	A interpessoalidade é a característica que diferencia a liderança interpessoal das outras abordagens de liderança pelo fato de reconhecer que cada indivíduo é constituído por uma multiplicidade de “eus”, ou estados do ser, cuja manifestação depende do contexto. A natureza interpessoal da liderança implica em que o foco não é liderar organizações, mas, sim, liderar pessoas através de comunicação e interação interpessoal (Günther, 2017, p. 56).
Liderança Instrucional	Tem sido vista como um conjunto de comportamentos que o líder exibe procurando criar altas expectativas e objetivos de desempenho elevados quer para professores, quer para alunos, tendo em conta a opção por uma ação estratégica na monitorização, apoio e avaliação do processo de ensino e de aprendizagem (Costa; Soares; Castanheira, 2012, p. 168).

**Quadro 5 – Algumas formas de liderança utilizadas na gestão escolar (conclusão)**

Liderança Compartilhada	Também indicada como liderança distribuída, situa-se no contexto das organizações de gestão democrática, em que a tomada de decisão é disseminada e compartilhada pelos participantes da comunidade escolar, e em que as pessoas têm liberdade e sentem-se à vontade para agir criativamente, a fim de promoverem a realização dos objetivos da organização (Lück, 2010, p. 48).
Coliderança	É, sobretudo, exercida entre os profissionais da equipe de gestão da escola, como, por exemplo, vice-diretores ou diretores auxiliares, coordenadores pedagógicos ou outros, conforme as definições adotadas para estes profissionais, nos diferentes sistemas de ensino (Lück, 2010, p. 49).
Liderança Educativa	É centrada na formação de organizações de aprendizagem e entendida como fundamental na orientação de organizações no sentido de seu estabelecimento como organizações que aprendem (Lück, 2010, p. 52).
Liderança Integradora ou Liderança Holística	Trata-se de outras adjetivações que nos ocorrem para o esforço de liderar pessoas, levando em consideração não apenas este ou aquele aspecto da realidade, mas o conjunto de todos eles, de forma integrativa, de modo a se ter um desenvolvimento ao mesmo tempo global e equilibrado, levando em consideração, por exemplo, as condições ambientais e contextuais, ou fatores individuais, os objetivos organizacionais, sua visão, missão e valores, os desafios apresentados na realização do trabalho educacional, etc (Lück, 2010, p. 53 – 54).
Liderança Pós-moderna	A liderança pós-moderna expande a área da liderança para uma perspectiva mais ampla do que tem sido adotada na história da liderança escolar. O líder educacional está disposto a considerar todas as opções, a fim de melhor servir aos alunos, sem considerar a experiência ou o passado, mas, sim, todas as possibilidades para o referido contexto naquele momento (Günther, 2017, p. 54).
Liderança Participativa	Esta forma de liderar parece ser adequada quando os funcionários são capazes de levar a cabo suas tarefas de forma independente e quando as tarefas são pouco estruturadas. A liderança participativa envolve, principalmente, o processo de tomada de decisão. Trata-se de uma noção atraente de liderança, sustentada por ideais democráticos (Günther, 2017, p. 59).

Fonte: Elaborado para a pesquisa com base nos autores citados



## 6 - DIFERENÇAS ENTRE LIDERANÇA E GESTÃO

Autores como Bento e Ribeiro (2013), Pena (2013), Lück (2010), Costa e Castanheira (2015) discutem questões relacionadas às distinções entre liderança e gestão. Bento e Ribeiro (2013), sobre essa temática, questionam se um gestor não deverá ser um líder para melhor desempenhar suas funções, ou se um líder não terá que, de algum modo, desempenhar as funções de gestão.

Lück (2010) entende que o conceito de gestão não diverge do entendimento proposto para o conceito de liderança. Pelo contrário, segundo a autora, os conceitos de liderança e gestão se complementam, podendo de algum modo, confundirem-se, uma vez que apresentam vários elementos em comuns.

Nesse caso, Lück (2010) entende não poder fazer gestão sem liderança, pois o exercício de um dos elementos pressupõe o outro. Assim, para a autora, gestão e liderança não são sinônimas, mas sim termos que se inter-relacionam, resultando em certa sobreposição de papéis e significados. Para a estudiosa, a postura ideal é assumir uma posição equilibrada, valorizando as pessoas que estão organizadas de maneira coletiva para o alcance de objetivos.

De acordo com Pena (2013), na proporção que ocorreu um avanço nas investigações sobre liderança, houve um acréscimo de novas perspectivas. Desse modo, com a evolução dos estudos, a liderança passou das questões formalistas do cargo de chefia, para a incorporação de aspectos mais ligados às pessoas e a seus comportamentos, bem como ao ambiente de atuação dos indivíduos.

Costa e Castanheira (2015) entendem que, efetivamente, existem líderes no contexto escolar que não exercem função na gestão organizacional. De igual modo, há também inúmeros gestores escolares que se encontram absorvidos nas tarefas técnicas e administrativas, sendo afastados do efetivo exercício da liderança,

Nessa perspectiva, Costa e Castanheira (2015) afirmam que, embora do ponto de vista conceitual, pareça pertinente a distinção entre liderança e gestão, a melhor postura a ser adotada seria a conciliação entre gestão e liderança, tendo em vista que essa postura consistiria numa questão fundamental para que ocorresse a melhoria, assim como um desenvolvimento bem-sucedido das organizações.

No Quadro 6, podem ser verificadas algumas distinções entre liderança e gestão sob a perspectiva dos autores Bento e Ribeiro (2013).

Quadro 6 – Distinções entre liderança e gestão



Fonte: Adaptado de (Bento; Ribeiro, 2013, p. 19 - 20)

Em conclusão, Vergara (2007) informa a existência de pessoas que, mesmo ocupando cargos de chefia, não exercem liderança. Por outro lado, há outras pessoas que, embora não ocupem cargos de chefia, conseguem liderar com frequência. Assim, o melhor seria ter um chefe que fosse líder, ou seja, um gestor/líder.

## 7 - UMA LIDERANÇA BEM SUCEDIDA NO CONTEXTO ESCOLAR DA EPT

Como ser um líder bem sucedido na gestão escolar no contexto da Educação Profissional e Tecnológica?

Para uma liderança exitosa, Lück (2010) aponta algumas atitudes que devem ser desenvolvidas pela equipe de gestão da escola, uma vez que se constitui numa equipe de liderança.

O Quadro 7 apresenta atitudes que podem ser desenvolvidas pela equipe de liderança da escola, de acordo com Lück (2010):

### Quadro 7 - Atitudes para uma liderança bem sucedida na escola

#### Atitudes

- Promover e manter um elevado espírito de equipe, a partir de uma visão clara dos objetivos educacionais, missão, visão e valores da escola;
- Alargar os horizontes das pessoas que atuam na escola, a respeito de seu papel e das oportunidades de melhoria e desenvolvimento;
- Estabelecer uma orientação empreendedora e proativa na ação conjunta para a realização dos objetivos educacionais;
- Criar e manter cultura escolar favorável e propícia ao trabalho educacional, à formação dos alunos e sua aprendizagem;
- Motivar e inspirar as pessoas no seu envolvimento em processos socioeducacionais cada vez mais efetivos, no interior da escola e na sua relação com a comunidade;
- Estabelecer e manter elevado nível de expectativas a respeito da educação e da possibilidade de melhoria contínua de seu trabalho e dos bons resultados na promoção da aprendizagem dos alunos e sua formação;
- Dinamizar um processo de comunicação e relacionamento interpessoal aberto, dialógico e reflexivo;
- Orientar, acompanhar e dar feedback ao trabalho dos professores na sala de aula, tendo como foco a aprendizagem.

Fonte: Adaptado de Lück (2010, p. 108 - 109)

É importante também citar que, de acordo com a Portaria nº 2, de 6 de janeiro de 2021, da Reitoria do Instituto Federal Fluminense, são estabelecidos os critérios, o perfil profissional, bem como os procedimentos gerais que precisam ser observados para o desempenho dos Cargos de Direção (CD), Função Gratificada (FG) e Função de Coordenação de Curso (FCC) no âmbito do IFFluminense.

A Portaria estabelece, em seu art. 2 que, para a ocupação de cargos e/ou funções no IFFluminense, é importante que o pretendente tenha capacidade de trabalhar em equipe; comprometimento e proatividade, versatilidade, boa comunicação e criatividade. Essas questões também são importantes para o exercício de uma boa liderança, por parte, daqueles que atuam na gestão escolar, no contexto da Educação Profissional e Tecnológica.

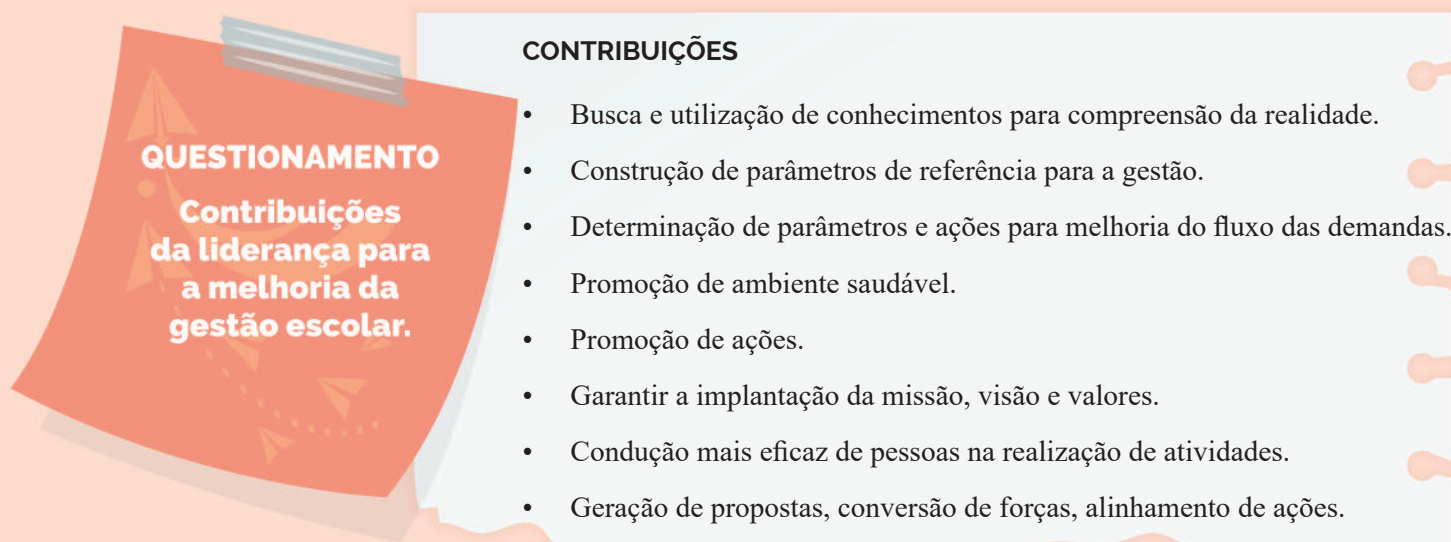


## 8 - ALGUNS FATORES IDENTIFICADOS NA PESQUISA

Neste tópico, serão apresentados alguns fatores, identificados por meio da pesquisa sobre as contribuições da liderança para melhoria da gestão escolar, bem como para a melhoria do ensino na EPT.

Os participantes foram questionados sobre as contribuições da liderança para o aperfeiçoamento da gestão escolar. Seguem, abaixo, no Quadro 8, algumas das principais ideias extraídas das respostas dos gestores sobre o questionamento:

Quadro 8 - Fatores identificados nas contribuições da liderança para a melhoria da gestão escolar



**QUESTIONAMENTO**  
Contribuições da liderança para a melhoria da gestão escolar.

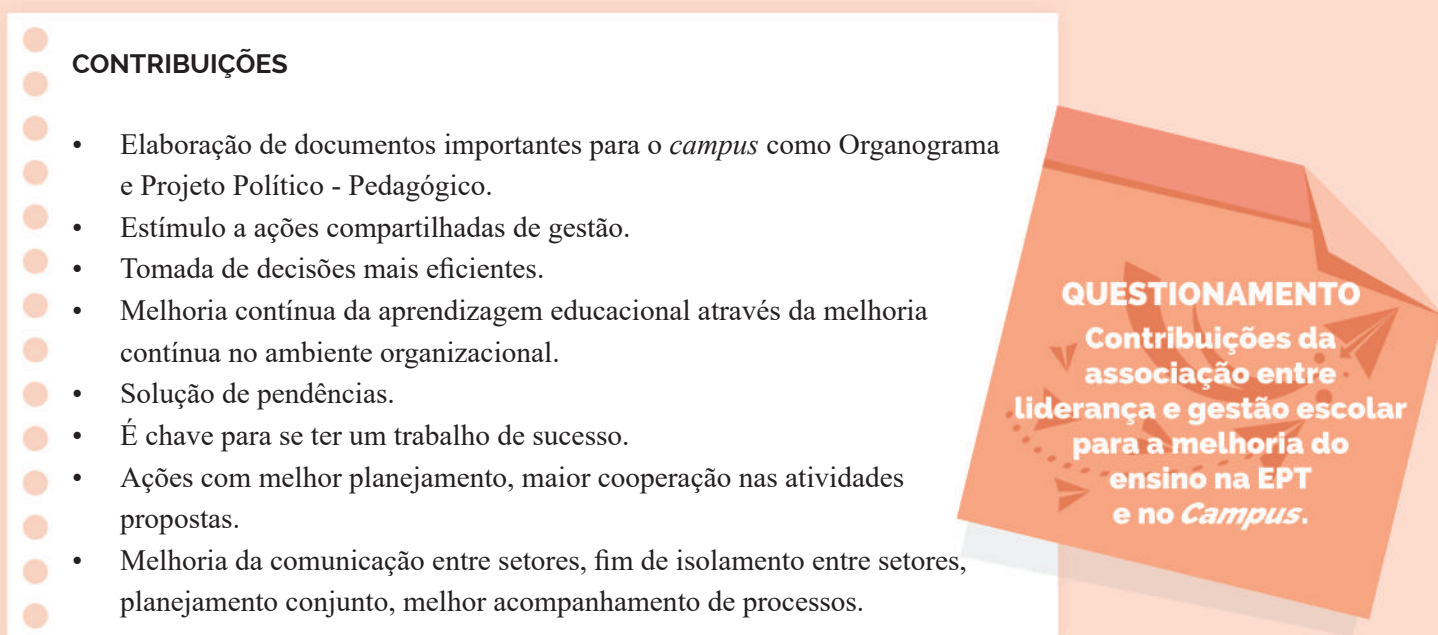
**CONTRIBUIÇÕES**

- Busca e utilização de conhecimentos para compreensão da realidade.
- Construção de parâmetros de referência para a gestão.
- Determinação de parâmetros e ações para melhoria do fluxo das demandas.
- Promoção de ambiente saudável.
- Promoção de ações.
- Garantir a implantação da missão, visão e valores.
- Condução mais eficaz de pessoas na realização de atividades.
- Geração de propostas, conversão de forças, alinhamento de ações.

Fonte: Elaborado com base nas respostas do questionário de pesquisa 2023/2

Os participantes foram questionados sobre as contribuições da associação entre a liderança e a gestão escolar para o avanço do ensino na EPT e no *campus*. Abaixo, no Quadro 9, estão algumas das principais ideias extraídas das respostas dos gestores sobre o questionamento:

Quadro 9 - Fatores identificados nas contribuições da associação entre liderança e gestão escolar para melhoria do ensino



**QUESTIONAMENTO**  
Contribuições da associação entre liderança e gestão escolar para a melhoria do ensino na EPT e no *Campus*.

**CONTRIBUIÇÕES**

- Elaboração de documentos importantes para o *campus* como Organograma e Projeto Político - Pedagógico.
- Estímulo a ações compartilhadas de gestão.
- Tomada de decisões mais eficientes.
- Melhoria contínua da aprendizagem educacional através da melhoria contínua no ambiente organizacional.
- Solução de pendências.
- É chave para se ter um trabalho de sucesso.
- Ações com melhor planejamento, maior cooperação nas atividades propostas.
- Melhoria da comunicação entre setores, fim de isolamento entre setores, planejamento conjunto, melhor acompanhamento de processos.

Fonte: Elaborado com base nas respostas do questionário de pesquisa 2023/2

## 9 - ALGUMAS DICAS PRÁTICAS SOBRE LIDERANÇA

Neste tópico serão fornecidas algumas dicas práticas para uma boa liderança envolvendo a resolução de conflitos, as reuniões produtivas e a motivação da equipe.

### Como resolver conflitos no trabalho em equipe

1. Ouvir primeiro as pessoas envolvidas na questão para depois emitir opinião;
2. Concentrar a atenção no fato ocorrido, não agindo de maneira pessoal ou parcial;
3. Buscar solução para o problema;
4. Se necessário procurar ajuda externa de um especialista;
5. Respeitar e implementar as soluções encontradas pelo grupo.



### Como fazer reuniões produtivas

1. A reunião precisa ter um objetivo prático;
2. Divulgue a pauta da reunião anteriormente para conhecimento dos participantes;
3. Procurar o alinhamento dos participantes nas decisões a serem tomadas;
4. Permitir a participação de todos os envolvidos para a solução dos problemas;
5. Mantenha a organização, respeitando os horários de início, meio e fim.



### Como motivar a equipe de trabalho

1. Reconhecer o trabalho desenvolvido por cada membro da equipe;
2. Conhecer as habilidades individuais e direcionar as tarefas de acordo com a capacidade de cada indivíduo;
3. Conhecer as necessidades gerais e individuais dos membros da equipe, bem como o grau de satisfação dos mesmos;
4. Ouvir as opiniões e sugestões da equipe;
5. Comunicar-se da maneira correta com a equipe e dar feedback.



## 10 - PALAVRAS FINAIS

Nesta cartilha foram apresentadas algumas informações sobre Liderança, Gestão Escolar e a Educação Profissional e Tecnológica (EPT). Esperamos que o material possa ajudar você, prezado leitor (a), a desempenhar sua função na gestão escolar com primazia, tornando-se um gestor (a)/líder, que busque desenvolver habilidades de liderança, contribuindo, desse modo, para o aprimoramento contínuo, tanto no que se refere ao processo administrativo, como para o avanço da gestão escolar no contexto dos *Campi* do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense.

Gestão e liderança são dois fatores fundamentais para o sucesso de qualquer organização, incluindo as organizações educativas. Nesse sentido, desejamos que como um (a) ocupante de um cargo de gestão, você possa estar motivado (a) para realizar um trabalho de excelência no contexto da EPT.



## REFERÊNCIAS

BENTO, António; RIBEIRO, Maria Isabel. **A liderança escolar a três dimensões: diretores, professores e alunos**. Bragança: Ideias em prática, 2013. Disponível em: <https://bibliotecadigital.ipb.pt/handle/10198/9560>. Acesso em: 30 ago. 2023.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: a administração do sentido. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 34, n. 3, p. 102–114, 1994. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/38274>. Acesso em: 1 set. 2023.

BRASIL. **Lei N° 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm). Acesso em: 23 out. 2023.

BRASIL. **Lei N° 11.741, de 16 de julho de 2008**. Altera dispositivos da Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, para redimensionar, institucionalizar e integrar as ações da educação profissional técnica de nível médio, da educação de jovens e adultos e da educação profissional e tecnológica. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/11741.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/11741.htm). Acesso em: 23 out. 2023.

BRASIL. **Lei N° 11.892, de 29 de dezembro de 2008**. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. 2008. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/11892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/11892.htm). Acesso em: 23 out. 2023.

CALVOSA, Marcello Vinicius Doria; FERREIRA, Marcos. Liderança: representações sociais e modelos mentais dos séculos XX e XXI. **READ. Revista Eletrônica de Administração** (Porto Alegre), v. 29, p. 224-260, 2023. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/125771>. Acesso em: 23 out. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. v. 1. 6 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.



CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9. ed. Barueri/SP: Manole, 2014.

COSTA, Jorge Adelino; CASTANHEIRA, Patrícia. A liderança na gestão das escolas: contributos de análise organizacional. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação - Periódico científico editado pela ANPAE**, [S. l.], v. 31, n. 1, p. 13–44, 2015. DOI: 10.21573/vol31n12015.58912. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpa/article/view/58912>. Acesso em: 30 ago. 2023.

COSTA, Jorge Adelino; SOARES, Sandra Cristina; CASTANHEIRA, Patrícia. Liderança escolar, projeto e trabalho em equipa: explorando cruzamentos conceituais. **Cadernos de pesquisa: pensamento educacional**, v. 7, n. 17, p. 164-178, 2012. Disponível em: <https://interin.utp.br/index.php/a/issue/view/83>. Acesso em: 5 set.2023.

GÜNTHER, Helen Fischer. **Práticas de liderança na escola pública: um estudo comparativo**. 2017. 233 f. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/180887>. Acesso em 16 ago. 2023.

INSTITUTO FEDERAL FLUMINENSE. **Portaria nº 2, de 6 de janeiro de 2021**. Disponível em: <http://cdd.iff.edu.br/documentos/portarias/reitoria/gabinete/2021/janeiro/portaria-1>. Acesso em: 17 out. 2023.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. 17ª edição. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

LOPES, Michele da Rosa; YAMADA, Jaqueline; QUEIROZ, André Felipe. Liderança em Tecnologia da Informação. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 21, n. 34, p. 84-90, 2017. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/352460927\\_Lideranca\\_em\\_Tecnologia\\_da\\_Informacao\\_Leadership\\_in\\_Information\\_Technology](https://www.researchgate.net/publication/352460927_Lideranca_em_Tecnologia_da_Informacao_Leadership_in_Information_Technology). Acesso em: 23 out. 2023.

LÜCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. Petrópolis/RJ: Vozes, 2010. (Série cadernos de Gestão; Vol. IV).

PENA, Anderson Córdova. **Um Conceito para a liderança escolar: estudo realizado com diretores de escolas da rede pública estadual de Minas Gerais**. 2013. 185p. 2013. Tese de Doutorado. Tese (Doutorado)–Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/2426>. Acesso em: 30 ago. 2023.

VERGARA, Sylvia Constant. A liderança aprendida. **FGV Executivo**, v. 6, n. 1, p.61-65, jan./fev., 2007. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/article/view/34329>. Acesso em: 23 out. 2023.





**PROFEPT**  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA



**INSTITUTO  
FEDERAL**  
Fluminense