


LIDERANÇA E GESTÃO ESCOLAR: O DIFERENCIAL PARA A EFETIVA MOTIVAÇÃO DOS DOCENTES EM SEU TRABALHO

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.954122518038>

Data de aceite: 26/03/2025

Kelly de Oliveira Pais

<https://lattes.cnpq.br/7353472082339541>

RESUMO: O papel da liderança integrada a gestão proporciona um melhor ambiente de trabalho para os funcionários, exercer a prática de motivar uma equipe é fundamental para ambas as partes, porém ainda não é um exercício praticado por todos que estão na gestão. O objetivo deste estudo foi investigar o quanto a liderança na gestão escolar pode contribuir para a motivação dos docentes e demais funcionários. Através do Mapeamento Sistemático [MS] examinou-se artigos no Portal de Periódicos Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior [CAPES], que possibilitou o estudo de 8 artigos correspondentes ao tema da pesquisa. O estudo realizado ponderou as diferentes atuações que ocorrem na gestão de uma escola e a mudança que a liderança proporciona ao ser executada juntamente, analisa-se a importância da motivação e como é necessário mantê-la no ambiente de trabalho para o benefício dos membros da equipe e da unidade escolar. Os resultados apanhados salientam as ações do gestor escolar, desde aquele que atua de maneira arcaica e centralizada, até os gestores que exercem a liderança e praticam uma gestão democrática. O estudo contribui

para reflexão do que precisa ser mudado, buscado ou mantido por gestores eficazes.

PALAVRAS-CHAVE: Líder; gestor; participação; diálogo; equipe.

INTRODUÇÃO

O conceito de liderança é definido por diversos autores com pontos de vista diversificados, sendo considerada usualmente como a habilidade de influenciar uma pessoa ou um grupo. Segundo o autor Chiavenato a liderança vincula-se como a influência representada nas relações interpessoais, onde a comunicação humana inerente a visão e empenho geram concomitantemente a realização e aquisição de determinados objetivos. O autor considera a liderança como um ato exercido que influencia as pessoas e as relações presentes onde o líder possui elevada notoriedade, exercendo sua função de maneira a qual seus liderados realizem suas atribuições sempre motivados e envolvidos promovendo dessa maneira um trabalho produtivo e satisfatório (Chiavenato, 2004).

Liderança equivale a competência de influenciar um ou diversos indivíduos a trabalharem de forma espontânea e primorosa para a efetivação de atividades e objetivos, motivados por meio da gratulação e reconhecimento através do desempenho desenvolvido cada indivíduo sente-se participante de uma equipe, considerando em comum o comprometimento social que visa oferece (Luck, 2008)

A liderança atualmente está presente em diversas organizações expandindo constantemente, diante de diversas transformações o termo chefe vem dando espaço para o líder, mudando o modo tradicional de gerenciar uma equipe, melhorando mutuamente o tratamento entre superiores e subordinados alcançando assim os objetivos planejados, gerando sucesso para a empresa e seus colaboradores. Necessita-se compreender a atuação de um líder pois os resultados obtidos podem diferenciar de acordo com o estilo de liderança adotado, os quais impactam diretamente sobre os liderados.

No âmbito educacional a gestão é composta por profissionais incumbidos pela organização e instrução administrativa e pedagógica da escola, diferentes cargos como de diretores, assistentes e coordenadores pedagógicos, supervisores, dentre outros, originando assim a construção da cultura e ambiente escolar. Salienta no grupo de profissionais que compõem a gestão escolar o diretor, que tem maior compromisso no direcionamento para o alcance de resultados. Tal cargo necessita adequar-se à sua capacidade e prática de liderança, exteriorizando a habilidade de influenciar professores, funcionários, famílias, alunos e outros (Luck, 2008).

É de grande valia que a gestão se pondere em relação a motivação da equipe, como líderes é necessário observar o grau de elevação motivacional dos funcionários para que os mesmos atinjam conquistas pessoais e também profissionais, contribuindo assim para o bom desenvolvimento do trabalho exercido (Lima, 2007).

A palavra motivação também possui diversos conceitos segundo os autores. Maximiniano (2004) define que nascida do latim *motivos* a qual significa mover, sendo, no entanto, o que move as pessoas. Para Montana (1999) motivação é a evolução de incentivar, instigar as pessoas para que assumam providências efetivas para alcançar determinado objetivo.

Luck (2002) ressalta a relevância da motivação no ambiente de trabalho como impulso que permite a ação da pessoa ou grupo para variadas conquistas, é o fator principal para a realização com qualificação em diferentes circunstâncias que abrangem além do trabalho, a vida pessoal e social do funcionário.

Segundo Chiavenato (1994) motivação é o que fomenta a ação da pessoa, estabelecendo assim um comportamento específico singular, tal é diversificado de acordo com os princípios de cada pessoa, ambos agem concomitantemente nas ações e reações de cada uma diante das tarefas do cotidiano.

Descreve-se que a motivação é algo particular de cada sujeito, no entanto, pode ser acrescida de fatores motivacionais ao receber ótimos incentivos externos, possibilitando assim sua ampliação e satisfação no cargo exercido. Em oposto, diante de estímulos desagradáveis, os denominados fatores higiênicos resultam a insatisfação levando assim para a desmotivação, ambas são visíveis no ambiente organizacional. Chiavenato (2002).

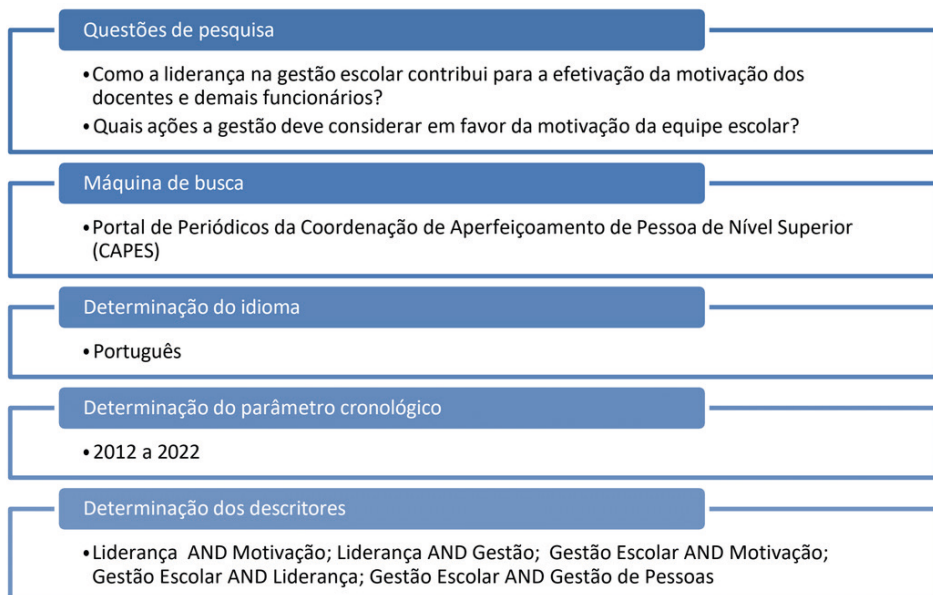
Para melhor compreensão em relação a liderança e motivação no ambiente educacional, a presente pesquisa ressalta a valia da gestão escolar possuir o indispensável conhecimento de atuação de um líder e como os efeitos dos estilos de liderança utilizados afetam na motivação dos docentes.

O objetivo do estudo foi investigar como a liderança na gestão escolar contribui para a efetivação da motivação dos docentes e demais funcionários.

MATERIAL E MÉTODOS

Tem-se atualmente em inúmeras unidades escolares gestores tradicionais resistentes a mudanças, que não inserem a liderança ou estilo apropriado de liderar em sua função, sendo assim, as questões norteadoras desta pesquisa foram: Como a liderança na gestão escolar contribui para a efetivação da motivação dos docentes e demais funcionários? E quais ações a gestão deve considerar em favor da motivação da equipe escolar?

Foi empregado um Mapeamento Sistemático de acordo com metodologia proposta por Rocha et al., (2018), onde se buscou estruturar e classificar o tema de pesquisa para a busca e análise das frequências de publicações dentro do recorte estabelecido. A Figura 1 apresenta o protocolo de pesquisa adotado:



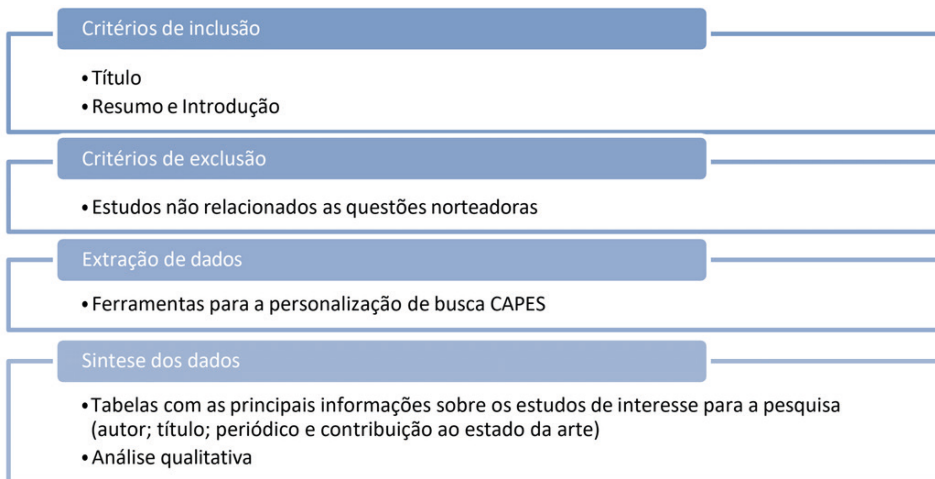


Figura 1. Protocolo de pesquisa Fonte: Dados originais da pesquisa

RESULTADOS E DISCUSSÃO

As representações elencadas através das Figuras 2 a 5 apresentam os resultados colhidos por meio da busca através do Portal de Periódicos da CAPES, utilizando as seguintes palavras-chave: Liderança AND Motivação, Liderança AND Gestão Escolar, Gestão Escolar AND Gestão de Pessoas e Gestão Escolar AND Motivação.



Figura 2. Resultado para busca da ligação de palavras-chave Liderança AND Motivação através Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior [CAPES]

Fonte: Resultados originais da pesquisa



Figura 3. Resultado para busca da ligação de palavras-chave Liderança AND Gestão Escolar através Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior [CAPES]

Fonte: Resultados originais da pesquisa



Figura 4. Resultado para busca da ligação de palavras-chave Gestão Escolar AND Gestão de Pessoas através Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior [CAPES]

Fonte: Resultados originais da pesquisa

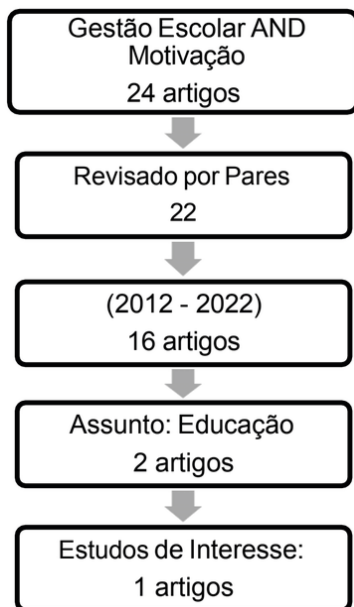


Figura 5. Resultado para busca da ligação de palavras-chave Gestão Escolar AND Motivação através Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior [CAPES]

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Diante da pesquisa e por meio das Figuras 6 e 7 é possível observar os estudos realizados no decorrer dos últimos 10 anos, obtém-se maior resultado utilizando palavras-chave “liderança” associado a “motivação” e “gestão escolar”, e um índice menor em relação a “gestão escolar”, “gestão de pessoas” e “motivação”. Os resultados oscilaram tendo alterações para mais e para menos com ênfase de elevação em alguns, nos anos de 2017, 2019 e de 2021. Considera-se que o conceito de liderança na gestão escolar não é tão frequente como em outras áreas profissionais. Observou-se através das pesquisas a definição de ambos os termos e as dificuldades para se alcançar uma liderança que trabalhe pensando na motivação dos funcionários.

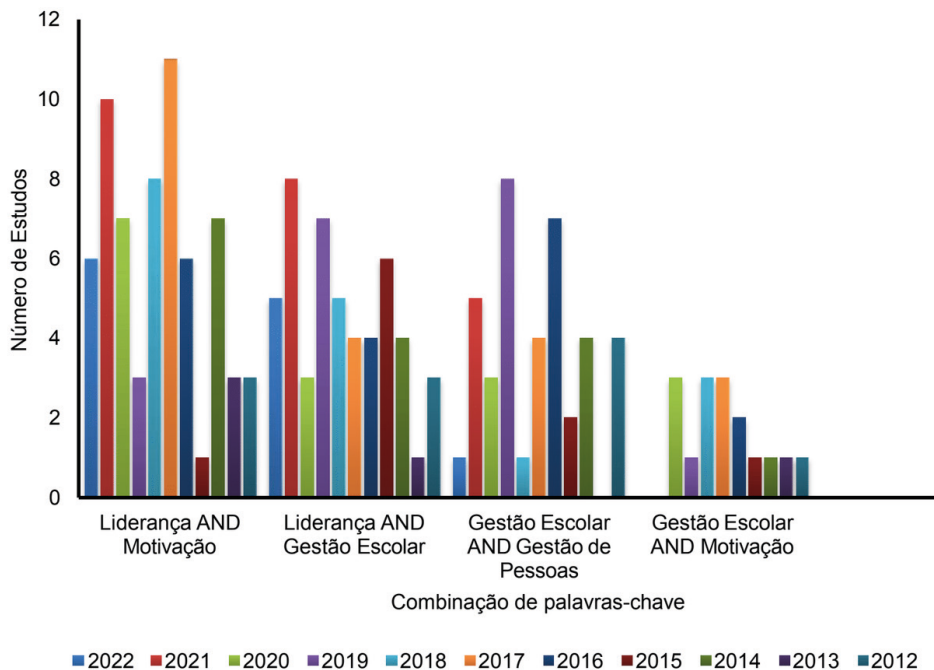


Figura 6. Quantidades de trabalhos por ano de publicação

Fonte: Resultados originais da pesquisa

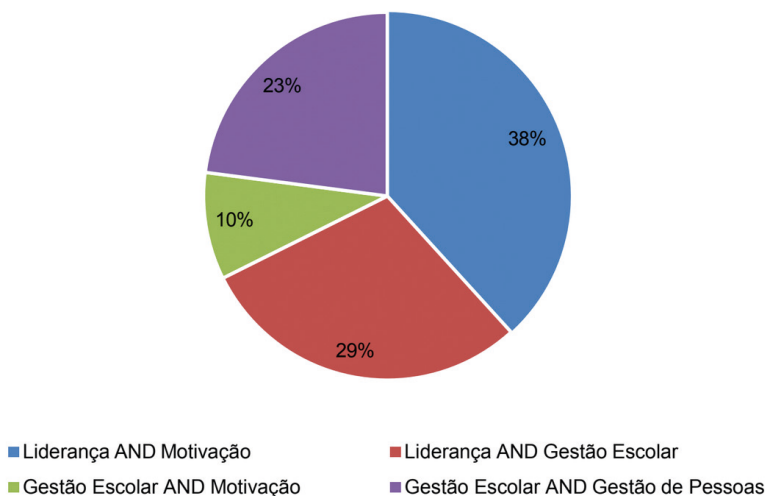


Figura 7. Porcentagem de trabalhos por período de publicação (2012 a 2022)

Fonte: Resultados originais da Pesquisa

Após se analisar criteriosamente os 18 resultados apresentados nos tópicos liderança, gestão escolar e educação, 8 artigos foram designados para a pesquisa, tais apurados e avaliados conforme se demonstra a seguir.

A maioria dos artigos selecionados (6 estudos) foram desenvolvidas por autores filiados as instituições das regiões sul e sudeste do Brasil (Vieira et al., 2019; Dorneles et al., 2017; Santos et al.; 2020; Teixeira e Siqueira, 2017; Takahashi e Sarsur; 2012 e Chaves et al.; 2020). Dos estudo restantes, um está vinculado a uma faculdade privada da Região Centro-Oeste do Brasil (Barbosa e Brito, 2016) e o outro a duas universidades europeias (Costa e Castanheira; 2015).

As Figuras 8 e 9 apresentam a distribuição geográfica das instituições de pesquisa de origem dos autores dos estudos selecionados.

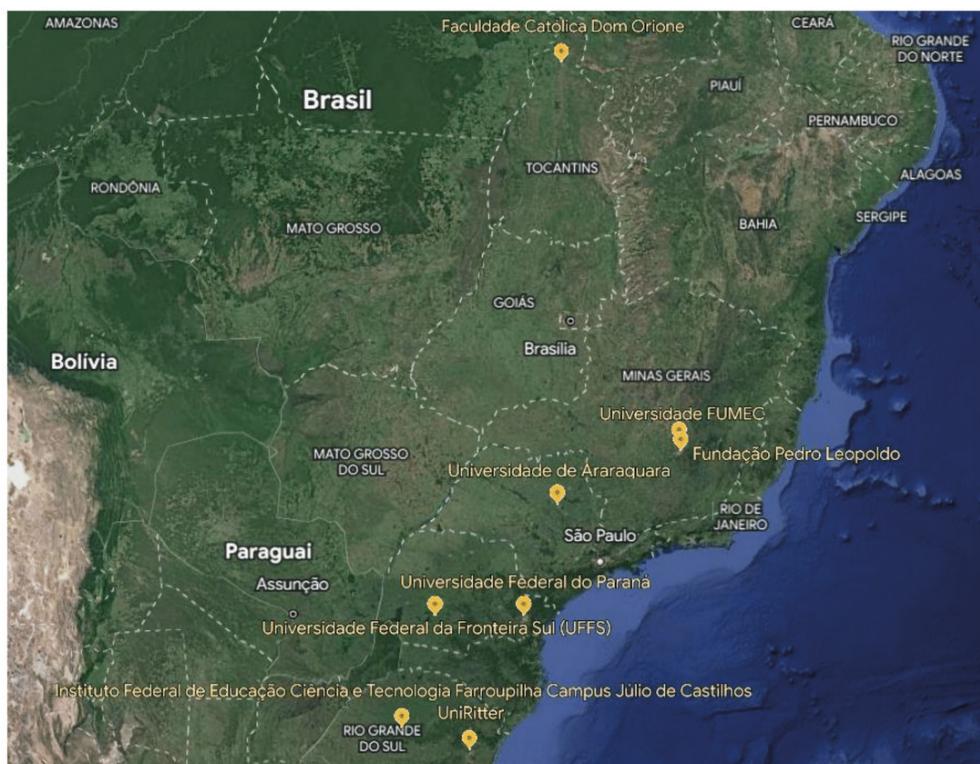


Figura 8. Localização das instituições brasileiras de pesquisa envolvidas nos artigos de interesse para a pesquisa. (Vieira et al., 2019; Dorneles et al., 2017; Santos et al.; 2020; Teixeira e Siqueira, 2017; Takahashi e Sarsur; 2012 e Chaves et al.; 2020)

Fonte: Resultados originais da pesquisa



Figura 9. Localização das instituições europeias de pesquisa envolvidas nos artigos de interesse para a pesquisa (Costa e Castanheira; 2015)

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Diante dos estudos, cada artigo apresentado na Tabela 1, foi selecionado por apresentar relação entre liderança, motivação, organizações e gestão escolar. Dentro do recorte proposto, não se observou um número alto de artigos em relação a liderança e gestão escolar, mas foi possível com a seleção realizada, explicitar a importância e as ações realizadas pela gestão que colaboram para com a motivação dos docentes e demais funcionários que atuam na unidade escolar

Autoria e ano de publicação	Título	Contribuição ao estado da arte
Regilene Inácio Vieira, Ricardo Augusto Bonotto Barboza, Geralda Cristina Freitas Ramalheiro (2019)	Liderança em Instituições Públicas: Estudo de caso na Universidade Federal de São Carlos (UFS-CAR)	Pesquisa descreve o que é liderança enfatizando sua atuação no setor público e como o líder pode promover a motivação da equipe. Ressalta no seu trabalho que muitos dos líderes da instituição assumem cargos apenas por base em títulos, sem o conhecimento de como liderar e determinada função não é fixa, ocorrendo mudanças de tempos em tempos gerando comparações e insatisfações. Tratando-se de instituição pública há regimentos e portarias que devem ser seguidos, não permitindo assim total autonomia para o líder
Dorneles, Salvagni e Nodari (2017)	A Liderança como diferencial nas organizações: Um estudo sobre a percepção dos gestores	O estudo apresenta detalhadamente o conceito de liderança e como tal motiva os funcionários, há comparações que perpassam entre os modelos de gestão mais antigos e autoritários até os atuais líderes. O trabalho desenvolve também a importância da motivação dos liderados e por meio de pesquisa indica como ocorre no ambiente organizacional mediante ao perfil de liderança exercido.

Jorge Adelino Costa Patrícia Castanheira (2015)	A liderança na gestão das escolas: contributos de análise organizacional	A pesquisa percorre o conceito de liderança desde seu início na década de quarenta até a década de oitenta descrevendo também os tipos de líderes e suas características. O trabalho distingui a diferença entre liderança e gestão e apresenta quais estilos de líder são mais apropriados e quais devem ser evitados no ambiente escolar para assim melhor atender os funcionários.
Almir Paulo dos Santos Moises Marques Prsybyciem Juliane Bonez (2020)	Desafios na gestão escolar: liderança em discussão	O artigo mostra a gestão democrática nas escolas com base em documentos oficiais e diante deles o papel do gestor escolar o qual deve concomitantemente exercer a liderança que auxilia no alcance de objetivos com a participação de todo grupo. Um gestor de eficiência e também um líder cujo papel é estimular os docentes, funcionários, alunos, famílias e toda a comunidade, mantendo sempre a motivação de todos envolvidos.
Betina Waihrich Teixeira, Sílvia de Siqueira. (2017)	Gestão Escolar: Motivação, atitudes e possibilidades para melhorar resultados.	A pesquisa descreve o conceito e trabalho da gestão escolar apontando a necessidade de ter presente a liderança para quem executa determinada função, junto a isso está associada a motivação e como contribui para um trabalho de melhor qualidade desenvolvido pelos funcionários resultando assim na qualidade de vida dos mesmos
Adriana Roseli Wunsch Takahashi, Amyra Moyzes Sarsur (2012)	A Liderança em Organizações Educacionais: Jogando Luz sobre a Administração em “Empresas do Ensino	O artigo relata a necessidade de líderes capacitados para atuarem nas organizações educacionais, a gestão escolar é algo recente com pouca ênfase de estudos trazendo consigo um exemplo de administração de perfil autoritário ocasionando um clima fechado e desfavorável no ambiente educacional. É preciso a abrangência de uma moderna gestão onde os líderes atuem para a construção de um clima aberto e agradável no ambiente escolar. A autora elenca dois climas organizacionais: o autoritário e o participativo, sendo favorável o mais próximo da participação em grupos
Rosely de Fátima Morais Barbosa, Rogério dos Reis Brito (2016)	Mecanismo de Gestão na Instituição Escolar	O trabalho aponta as diferenças entre gestão centralizada e democrática, explicitando que a gestão centralizada é focada em cumprimento de regras, sua comunicação se dá através de ordens e normas, a mesma não favorece à motivação da equipe, no entanto a gestão democrática é coletiva, aberta à participação de todos que trabalham na escola, é válido os objetivos comuns, diálogos, organização de trabalho, ligação entre os grupos etc. A LDB 9394/96 no artigo 14 sustenta a gestão democrática onde equipe e gestão são um todo.
Roseli Chaves, (2020)	Liderança e Gestão: A evolução e a completude dos papéis	A dissertação apresenta os conceitos de gestor e líder, com referenciais teóricos onde é possível observar que gestão e liderança caminham juntas. A gestão tem participação fundamental na administração e no planejamento, enquanto a liderança é responsável por estimular a inovação, criatividade e relações interpessoais. O gestor além de administrar, controlar, planejar e executar, precisa ser também o líder que se conecta com às pessoas proporcionando a comunicação entre pares, superiores e os demais, construindo assim uma equipe que caminha junta ao alcance dos objetivos

Tabela 1. Resultado do Mapeamento Sistemático [MS] para a pesquisa das palavras-chave, Liderança AND Motivação, Liderança AND Gestão Escolar, Gestão Escolar AND Gestão de Pessoas, Gestão Escolar AND Motivação através do Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior [CAPES]

Fonte: Resultados Originais da Pesquisa

Os artigos elencados na Tabela 1 relatam como a motivação reflete no sucesso e melhoria profissional e pessoal e cabe a gestão analisar e realizar um trabalho que será de benefício para todos da organização.

No decorrer da trajetória, a gestão escolar deriva de intervenção e modelos administrativos do ramo empresarial. É um tema portador de vários aspectos que estão em constante evolução pedagógica e administrativa. É através dos diversos elementos que a execução da gestão escolar se consolida e amplia a partir da autonomia e diferentes participações que compõem a escola (Santos et al.,2020).

Segundo Barbosa e Brito (2016) o termo gestão se abrange em diferentes vertentes, enfatiza dois tipos utilizados no ambiente escolar, que são, gestão democrática e centralizada. No ambiente em que a gestão é a centralizada o sistema é piramidal, o domínio das decisões pertence a minoria específica que se encontra no alto da base e é realizado de forma vertical e sem a participação da equipe, os membros que nela trabalharam cumprem as regras, deixando vago o comprometimento pois atuam perante rigoroso gerenciamento para o alcance de metas (Barbosa e Brito, 2016).

Com essa concepção, ocorre em paralelo a liderança mecanicista que predominou entre as décadas de quarenta até oitenta, tendo aspecto hierárquico e restrito, exercida por um ser considerável e de alto poder sobre os demais, detentor de qualidades específicas e que determina os resultados já pré-definidos que os membros da organização devem alcançar, assim os mesmos, atuam de forma mecânica e automática (Castanheira e Costa, 2014).

Hodiernamente é visível a prática da gestão centralizada no ambiente educacional o que torna a organização desvalida em todos os aspectos pois o trabalho é realizado de forma individual focado no cumprimento de regras, sendo assim tecnicista, a comunicação é realizada apenas transmitindo ordens, normas e regulamentos, desfavorecendo a motivação da equipe e gerando a insatisfação na maior parte de funcionários que atuam na escola (Barbosa e Brito, 2016).

O retrato que se observa de uma escola onde atua a gestão centralizada, é de um ambiente com falta de diálogo, autonomia, trabalho coletivo e parcerias, o cumprimento de regras converte-se em um trabalho estafante e fraco, dificilmente ocorrem mudanças e o grande reflexo dessas ações é visto perante a fraca e pobre contextualização da aprendizagem dos alunos que remete a um despreparo na formação de um agente crítico e transformador (Barbosa e Brito, 2016).

Dorneles e seus colaboradores (2017) relatam que a gestão arcaica, que orientava seus funcionários a executarem apenas sua atribuição sob autoridade e hierarquia ainda está presente nas organizações. O funcionário diante de tal gestão realiza sempre a mesma tarefa, aumentando apenas o seu rendimento, predominando assim o individualismo e dificuldade para as relações entre os membros. Esse modelo de gestão já foi modificado positivamente, possibilitando o trabalho com maior liberdade e colaboração entre todos os membros de uma equipe, mas ainda se observa resquícios da gestão arcaica em alguns que exercem tal função, o que atrapalha o crescimento profissional e pessoal de cada sujeito, refletindo claramente no sucesso da empresa.

A administração escolar ainda tem resquícios tradicionais de uma cultura que conserva a hierarquia e a autoridade, desafio este que a gestão escolar atual precisa perceber e modificar a forma de atuação dos que exercem tais cargos como direção, supervisão, coordenação dentre outros. É preciso haver liderança e parceria da gestão com todos que compõem a organização escolar juntamente com a sociedade (Takahashi e Sarsur, 2012).

O decurso de gestão democrática na escola alcançou ascensão com o artigo 206, inciso IV da Constituição Federal de 1988 que refere a gestão democrática do ensino público, na forma da lei (Brasil, 1988). Posteriormente um novo documento salienta o que já havia sido determinando, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996 – a LDB/96 (Brasil, 1996), em seu inciso VIII do artigo 3º, estabelece o princípio constitucional da gestão democrática do ensino público para legislar os sistemas de ensino. A gestão democrática das escolas retrata um avanço determinante para a democracia por meio dos documentos legais que a regem, mas infelizmente ainda distante de serem exercidos dentro das escolas (Santos et al., 2020).

A gestão democrática estabelece ações inovadas que ocorrem através da participação, da equipe num todo, da interligação e ações que substituem o individualismo, oportunizando a criação da autonomia dos funcionários e de qualidade no trabalho (Barbosa e Brito, 2016).

Bonez et al. (2020) ressalta que para efetiva democratização da gestão juntamente com a liderança relacionada é necessária uma fundação coletiva onde todos participam. Praticar a ação de ouvir pais, docentes, funcionários da cozinha, limpeza, administrativo e todos que compõem a comunidade escolar, colabora para conservação do diálogo, ferramenta que é fundamental pois propicia sugestões, críticas, orientações, permitindo a melhoria das ações e práticas da gestão e liderança escolar democrática

As ações da gestão e da liderança são sutilmente separadas, ambas apesar de diferentes são suscetíveis de serem complementadas e executadas pela mesma pessoa. Com foco na parte administrativa e nos planejamentos diários atua a gestão, enquanto concomitantemente a liderança efetua sua missão dedicada as relações interpessoais, mudanças, aperfeiçoamento, criatividade dentre outros aspectos (Chaves, 2020).

O gestor é o profissional incumbido para a tratar da organização, planejamento e problemas ocorrentes no interior da empresa, enquanto o líder tem a função de instigar os membros que compõem a equipe e ter um olhar atento às necessidades apresentadas por cada funcionário, comandando assim mudanças necessárias. Compreende-se que os dois cargos são essenciais para a organização e contribuem para a motivação da equipe, a função do gestor e do líder são integradas e quem as desempenha tendo ciência do papel de cada uma, alcança um favorável desempenho para a empresa conquistando os objetivos desejados junto com toda a equipe engajada (Chaves, 2020).

Compreende-se que a liderança é algo que se aprende no decorrer da vida, não sendo assim algo peculiar de cada sujeito, um líder pode se desenvolver através de alguns aspectos, tais como, obtenção de competências sobre si próprio, sobre a equipe que lidera e do seu ambiente de atuação. Portanto é preciso atenção para não nomear líderes considerando que tenha tal vocação natural sem a necessidade de aprimoramento, um líder não nasce pronto, ser líder necessita de formação contínua, o que suscita mudança de postura de acordo com as diferentes circunstâncias ocorrentes. Um líder deve ter potencial ao divulgar suas ideias, alcançando de forma persuasiva a consideração e o respeito do grupo, promovendo entre os membros uma posição inovadora e ponderada, evoluindo para o crescimento de todos que compõem a equipe (Dorneles et al., 2017).

A liderança coopera na discussão e no planejamento de decisões apresentadas pela equipe dentro das organizações. Na gestão escolar, o líder fomenta as ações da gestão nas decisões discutidas e aceitas, colaborando fundamentalmente para a motivação do corpo docente e demais membros da equipe, favorecendo a efetivação dos objetivos propostos na organização escolar (Santos et al., 2020).

Pesquisas relacionadas a liderança escolar indicam que o líder ao se posicionar diante da escola consegue influir e instigar os docentes e demais funcionários para a discussão e exposição de ideias para a conquista dos objetivos traçados pelos membros da unidade escolar. Isso salienta que por sua habilidade, capacitação e conhecimento o líder pode exercer a gestão escolar (Santos et al., 2020).

Diversas organizações escolares desassocia liderança e gestão, pois ainda mantém a arcaica tradição administrativa em que os diretores escolares não utilizam o perfil de líder, aplicando assim seus esforços somente aos assuntos administrativos, desconsiderando o inter-relacionamento e sua importância (Takahashi e Sarsur, 2012).

Barbosa e Brito (2016) esclarecem o termo cultura que também faz parte da gestão, seu significado remete a personalidade de um grupo, suas características, particularidades, valores, opiniões e costumes. Na circunstância cultural de qualquer organização, um dos elementos indispensável e de grande importância é o poder. A escola pertence a um sistema onde o poder está incluso, o que pode modificar nesse contexto é a maneira de exteriorizar o poder.

O modelo de liderança está diretamente relacionado com a cultura organizacional, em uma organização que prevalece o poder hierárquico e a exigência dos valores aos funcionários, propicia-se a conservação de uma cultura autoritária, onde fomenta a oposição dos membros diante de determinadas ordens gerando assim relutância dos mesmos, induzindo à discordância diante do que é exigido. Algumas organizações estão melhorando e aperfeiçoando sua cultura de acordo com as mudanças geradas através da liderança, colhendo resultados positivos e um melhor desempenho de seus funcionários (Dorneles et al., 2017).

Constata-se que o poder é decisório e tem sua relevância nas organizações, o mesmo possui fatores positivos e negativos. O aspecto positivo do poder ocorre quando a prática da autoridade e habilidade são aprimoradas propiciando que as diferentes tarefas exercidas também possam compartilhar o poder, em oposto, o aspecto negativo revela-se perante as ações individuais, ordenadas sem espaço para o diálogo, característica da gestão centralizada (Barbosa e Brito, 2016).

Diante das mudanças contínuas e rápidas que ocorrem no contexto atual, a função do docente é cada vez mais desafiadora, sendo assim um trabalho maior para os gestores atuais, pois apenas professores motivados exercem efetivamente seu papel, cabe a gestão escolar desvendar e sustentar o que motiva a equipe docente e os demais funcionários que atuam na escola. O gestor deve exercer uma liderança adequada, tendo potencial para interagir de modo comedido e positivo, respeitando e considerando a capacitação e eficiência de cada docente e membro da equipe escolar (Teixeira e Siqueira, 2017).

A gestão escolar deve exercer sua função sendo vista como parceira do professor, de modo a colaborar na estruturação do trabalho pedagógico eficiente, acompanhando as dificuldades presentes, ouvindo e compreendendo a equipe, dando um retorno que pode ser crítico de acordo com a necessidade, norteador e comprometido com melhorias, transmitindo assim, segurança para os profissionais, elevando o estímulo, interesse e motivação (Teixeira e Siqueira, 2017).

Há grande importância em eventos, dinâmicas, cursos entre outros, mas não garantem a motivação dos docentes, o mais importante é o cotidiano em que se reflete a importância de atuação de cada membro. Sempre que é requerida a presença do professor para elaborar funções dentro da escola faz com que ele se sinta reconhecido, o que colabora para que o profissional atue estimulado, contribuindo assim para a sua motivação (Teixeira e Siqueira, 2017).

Motivar uma equipe de modo que não predomine o desânimo entre professores e demais membros é uma das dificuldades enfrentadas pela gestão escolar, a qual envolve destaque em efetivar o sentimento de valorização nos profissionais, esta por sua vez não é financeira e sim a de reconhecimento do trabalho, da importância e diferença que cada membro da equipe possui, isso se dá de diferentes formas, podendo ser através dos diálogos e exposição de ideias diferentes, vivências do cotidiano, elogios, atenção e ser ouvido, sentir-se importante, ter seu trabalho reconhecido, gerando assim a valorização que possibilita a reconquista da motivação (Teixeira e Siqueira, 2017).

O líder motivador deve reconhecer os sentimentos das pessoas e analisar quais são suas dificuldades, adversidades e a sua compreensão e visão de futuro, isso contribui grandemente para um ambiente de trabalho positivo e benéfico. Grandes equipes com desempenho elevado têm seu trabalho intensificado e fortalecido pois o enaltecimento do que é realizado reflete em grande significância para si próprio. Um fator essencial para a qualidade de vida no trabalho é a participação, discussão e colaboração nas tomadas de decisões, porém esse fator é vedado em organizações que mantêm sua atuação arcaica e concentrada na hierarquia (Dorneles et al., 2017).

A gestão escolar constitui sua liderança através das práticas que realiza por meio do diálogo e da participação entre todos os membros que compõem a organização, efetivando assim a realização das atividades exercidas por cada um. A liderança possibilita aos gestores que atuam na escola uma eficiência na execução de suas ações, fornecendo uma abrangente visão do trabalho atribuído. O envolvimento da comunidade escolar diante das análises e medidas decididas favorecem o grupo em geral, trabalhando assim de maneira onde teoria e prática estão ligadas, o que é refletido e discutido está sempre associado as ações que são realizadas no cotidiano escolar. Esses diferenciais são essenciais para a base de uma boa gestão (Bonez et al., 2020).

Liderança é um meio que participa, abrange, compromete-se com a influência e decorre no ambiente coletivo com o propósito de favorecer o alcance de metas e propostas elencadas e compartilhadas por um grupo. O líder que atua na gestão tem ciência que o diálogo e contribuição dos docentes e demais funcionários são indispensáveis, essa participação propicia resultados positivos em relação as melhorias na formação dos educandos, tendo em vista que a gestão tem foco do campo administrativo, o gestor líder juntamente com a participação da comunidade escolar tem seu olhar ampliado possibilitando assim, práticas com ênfase maior nas questões relacionadas a pedagogia e aprendizagem (Bonez et al., 2020).

Liderar é uma ação contrária de chefiar, está além de um cargo central na hierarquia da organização pois o líder atua de modo que todos participem e atuem ativamente na consideração das decisões. A escola que atua democraticamente, tem em sua cultura a interação mútua permitindo assim que o poder seja partilhado entre líderes e liderados. Isso contribui fatidicamente para uma gestão eficiente que se propõe a ver os funcionários motivados, colaborando e participando, atuando constantemente em busca de melhorias (Bonez et al.,2020).

É primordial a atenção que o líder deve ter em relação a capacidade e eficiência de cada membro da equipe, ser proativo, solícito, empenhado e espelhar um bom exemplo, isso contribui para a motivação e incentivo para o os liderados que observam e colocam em prática suas ações (Vieira e seus colaboradores, 2019).

Em organizações onde a gestão escolar desconhece a presença de atuar com liderança, não é possível estabelecer a comunicação e participação de todos que compõem o ambiente de trabalho, tornando-se assim, dificultosa e cansativa a prática das ações. Os docentes e demais funcionários representam assim um grupo despreparado e desmotivado, acarretando a ineficiência da gestão que perde aos poucos a autonomia e colaboração, refletindo em dificuldades e objetivos não alcançados (Bonez et al., 2020).

As ações exercidas através da liderança pelos gestores determinam práticas eficientes na convivência e entendimento entre líder e liderado, isso instiga claramente na motivação da equipe, e tal é mantida diante da proximidade de ambos. Entre tais práticas, ressalta-se o exercício constante do diálogo, a busca em solucionar problemas, a habilidade de encarar os contratemplos diários, saber conter os erros, efetivar um ótimo trabalho e ponderar para compartilhar os problemas (Dorneles et al.,2017).

Dorneles e seus colaboradores (2017) descrevem que profissionais que atuam em organizações com cultura conservadora onde predomina o autoritarismo prevalecem os pontos negativos que impedem a motivação dos servidores, estes sentem-se sem liberdade para opinar ou decidir qualquer aspecto no ambiente de trabalho, perdem a possibilidade de independência pois aguardam as deliberações dos gestores que estão em um nível elevado na hierarquia da empresa. Organizações onde a gestão se posiciona como chefia e apenas ditam as ordens, necessitam modificar essa visão arcaica e adotar o perfil de gestor praticante da liderança, com ações que norteiem o grupo motivado ao alcance dos objetivos.

Uma das características do líder que busca motivar a equipe é que o mesmo também se empenha para permanecer-se motivado e assim inspirar o grupo através de seu comportamento, exercendo o que é correto de acordo com os valores e preceitos, respeitando a singularidade e necessidade do próximo, juntamente com elogios aos liderados, tais ações propiciam o alcance de resultados favoráveis e reforça a relação do líder com a equipe (Dorneles et al., 2017).

Observou-se por meio da pesquisa realizada, que muitas pessoas que atuam na gestão escolar de instituições públicas não possuem conhecimento especializado para a área, necessitando de qualificação para o exercício efetivo do cargo, são docentes que migraram da sala de aula com seu conhecimento acadêmico para a diretoria de uma instituição assumindo a gestão da mesma (Vieira e seus colaboradores, 2019).

Na maioria das instituições, apresenta-se a figura do gestor, porém sem formação específica, o mesmo realiza funções administrativas, financeira, pedagógica e social. No contexto brasileiro o estudo dedicado a área de gestão escolar ainda é moderado. A expansão deste setor carece de novos estudos que possibilitem o conhecimento maior e aprimoramento, ponderando as especificidades da área de gestão escolar (Sarsur e Takahashi, 2012).

Considera-se que os artigos selecionados e explorados para este trabalho apresentam conteúdos de grande valia para o entendimento de gestão escolar e liderança, e o quanto esses aspectos são interligados e necessitam um do outro para a efetiva motivação da equipe que atua na unidade escolar. Ressalta-se quão importante e necessária é a motivação no ambiente de trabalho e como um bom gestor deve atuar para alcançá-la e mantê-la na organização. Os estudos revelam a importância da gestão trabalhar concomitantemente com liderança, tendo presente em suas ações o diálogo, a participação de todos, a análise e compreensão da necessidade do próximo, a utilização do poder e autoridade de forma não centralizada, o bom exemplo, trabalho em equipe e todos instigados para o alcance do mesmo objetivo. Um funcionário motivado trabalha com disposição e afinco pois isso lhe proporciona realização pessoal e conseqüentemente um ótimo serviço para a unidade escolar (Figura 10).

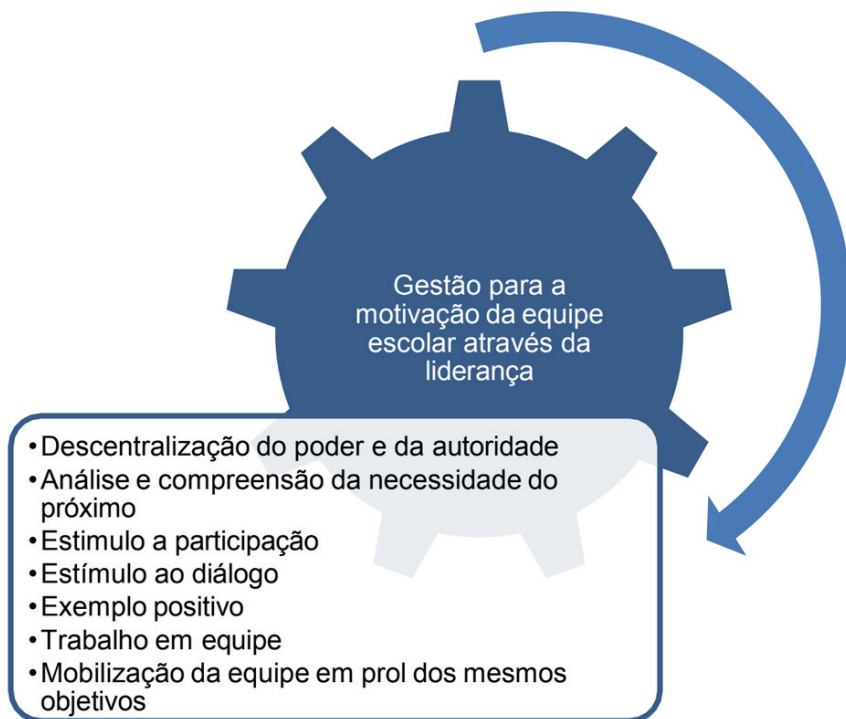


Figura 10. Síntese das ações da gestão que consideram a liderança em favor da motivação da equipe escolar, a partir dos artigos pesquisados (Vieira et al., 2019; Dorneles et al., 2017; Santos et al.; 2020; Teixeira e Siqueira, 2017; Takahashi e Sarsur; 2012 e Chaves et al.; 2020; Barbosa e Brito, 2016 e Costa e Castanheira; 2015).

Fonte: Resultados originais da pesquisa

CONCLUSÃO

A motivação é um fator de grande importância para a equipe escolar, contribuindo individualmente e em grupo, dessa forma, considera-se que o trabalho realizado pela gestão aconteça com a inserção da liderança, sendo o mesmo aprimorado constantemente de acordo com as necessidades apresentadas. Salienta-se a importância da participação coletiva, do diálogo e da formação contínua dos líderes e gestores para o sucesso da gestão escolar. Almeja-se que esta pesquisa possa colaborar para a prática conveniente de liderança na gestão escolar, contribuindo de maneira positiva para os docentes e demais funcionários, sendo assim significativa para o meio acadêmico e social.

AGRADECIMENTO

Gratidão a Deus, minha família e amigos próximos.

REFERÊNCIAS

Barbosa R.F.M.; Brito R.R. 2016. Mecanismo de Gestão na Instituição Escolar. Desafios: Revista Interdisciplinar da Universidade Federal do Tocantins 2: 85-99.

Barbosa, R.A.B; Ramalheiro, G.C.F.; Vieira, R.I. 2019 Liderança em Instituições Públicas: Estudo de caso na Universidade Federal de São Carlos [UFSCAR] Recape 9: 237-249.

Bonez J.; Prsybyciem M.M.; Santos A.P. 2020. Desafios na gestão escolar: liderança em discussão. Educ. Perspect. 11: 1-16.

Castanheira P.; Costa J.A. 2015. A liderança na gestão das escolas: contributos de análise organizacional. RBPAAE 31: 13-44.

Chaves R. 2020. Liderança e Gestão: A evolução e a completude dos papéis. Percurso Acadêmico 10: 14-27

Chiavenato, I. 1994. Recursos humanos na empresa: pessoas, organizações e sistemas. 3 ed, Atlas, São Paulo, Brasil.

Chiavenato, I. 2004. Administração de novos tempos. Campus, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. Chiavenato, I. 2002 Gerenciando Pessoas, 4º ed. Prentice Hall, São Paulo, SP, Brasil.

Dorneles E.L.; Nodari C.N; Salvagni J. 2017. A Liderança como diferencial nas organizações: Um estudo sobre a percepção dos gestores. Holos 8: 172-190.

Lima, A. A, Meirelles, R. S, & Ramos, F. S. (2018). Servidor público, seus conhecimentos e expectativas nas funções públicas desempenhadas e os desafios do departamento de recursos humanos no setor público. Revista Factus de Administração e Gestão, 1(3), 45-64. Disponível em: <http://publicacoes.factus.edu.br/index.php/administracao/article/view/203/203>. Acesso em: 22 set 2022

Luck, H.2002. Ação Integrada: Administração, Supervisão e Orientação Educacional. 19. ed. Vozes, Petrópolis, RJ, Brasil.

Luck, H. 2008. Liderança em Gestão Escolar. série cadernos de gestão, Petrópolis, RJ, Brasil.

Maminiano. A. C. A 2004. Introdução à administração. 6. ed. Atlas, São Paulo, SP, Brasil. Maxwell, J. C. 2008 O livro de ouro da liderança. Thomas Nelson, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. Montana, P. 1999. Administração. Saraiva, São Paulo, SP, Brasil.

Rocha, F.G.; Nascimento, B.A.R.N.: Nascimento do E.F.V.B.C.2018. Um modelo de mapeamento sistemático para a educação. Cadernos da Fucamp, 17(29): 1-6 Disponível em: [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/1180-Texto%20do%20Artigo-4562-1-10-2018130%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/1180-Texto%20do%20Artigo-4562-1-10-2018130%20(1).pdf). Acesso em: 27 set.2022.

Sarsur A. M.; Takahashi A.R.W. 2012. A Liderança em Organizações Educacionais: Jogando Luz sobre a Administração em “Empresas do Ensino”. Teoria e Prática em Administração 2: 1-26.

Teixeira B.W.; Siqueira S.2017. Gestão Escolar: Motivação, atitudes e possibilidades para melhorar resultados. Itinerarius Reflectionis 13: 1-25.