

LIDERANÇA DEMOCRÁTICA NA GESTÃO ESCOLAR

DEMOCRATIC LEADERSHIP IN SCHOOL MANAGEMENT

- **Albano Martins**
- **Ana Letícia Silva Scomparim**
- **Denise Anadao**
- **Rene Frederico Pizzinato**
- **Sarah Rodrigues de Macedo Vianello**

RESUMO

As instituições de ensino têm passado por intensas metamorfoses estruturais em períodos recentes. Nesse cenário, a implementação de modelos de administração escolar que primam pela democracia e pela participação coletiva frequentemente esbarra em obstáculos operacionais, decorrentes, em larga escala, de posturas reticentes à inovação por segmentos da comunidade acadêmica que se eximem de uma atuação colaborativa. À luz dessa problemática, o estudo levanta os seguintes questionamentos: os administradores das unidades de ensino demonstram o perfil de liderança necessário e possuem clareza sobre sua função como agentes influenciadores no cotidiano pedagógico? Paralelamente, os atores que compõem a comunidade escolar reconhecem-se como copartícipes essenciais nos processos gerenciais sob uma ótica participativa? Com o intuito de dirimir tais dúvidas, este trabalho científico estabelece como metas: delinear o arquétipo de liderança condizente com o gestor democrático-participativo e propor condutas pragmáticas que fomentem o engajamento cooperativo no ecossistema escolar. A metodologia empregada possui natureza qualitativa, fundamentando-se em um levantamento bibliográfico criterioso. A discussão abrange as definições conceituais de liderança no contexto administrativo educacional, vinculando-as aos paradigmas contemporâneos de gestão compartilhada. Ademais, sistematiza-se o perfil de liderança ideal, catalogando os saberes, capacidades e comportamentos indispensáveis na interação entre direção, corpo docente e comunidade, além de examinar os pilares fundamentais para a consolidação de uma liderança efetiva no âmbito da gestão escolar democrática.

Palavras-chave: Educação. Gestão Escolar. Gestão Democrática. Gestor Escolar.

Abstract:

Educational institutions have undergone intense structural metamorphoses in recent periods. In this scenario, the implementation of school administration models that emphasize democracy and collective participation often encounters operational obstacles, resulting, on a large scale, from reticent attitudes towards innovation by segments of the academic community that exclude themselves from collaborative action. In light of this problem, the study raises the following questions: do the administrators of the teaching units demonstrate the necessary leadership profile and are they clear about their role as influencing agents in everyday teaching? At the same time, do the actors that make up the school community recognize themselves as essential co-participants in management processes from a participatory perspective? In order to resolve such doubts, this scientific work establishes the following goals: to outline the leadership archetype consistent with the democratic-participatory manager and to propose pragmatic behaviors that encourage cooperative engagement in the school ecosystem. The methodology used is qualitative in nature, based on a careful bibliographical survey. The discussion covers the conceptual definitions of leadership in the educational administrative context, linking them to contemporary paradigms of shared management. Furthermore, the ideal leadership profile is systematized, cataloging the knowledge, capabilities and behaviors essential in the interaction between management, teaching staff and the community, in addition to examining the fundamental pillars for consolidating effective leadership within the scope of democratic school management.

Keywords: Education. School Management. Democratic Management. School Manager.

1 INTRODUÇÃO

As intensas flutuações socioeconômicas e políticas da

contemporaneidade impuseram aos sistemas de ensino o desafio de reconfigurar suas estruturas organizacionais. Para que a escola responda com legitimidade a esses anseios sociais, é imperativo adotar o paradigma da gestão participativa. Nesse modelo, a equidade nas tomadas de decisão e a democratização dos espaços de fala tornam-se os pilares para a consolidação de um ambiente verdadeiramente colaborativo.

Nesse contexto, a práxis do gestor educacional fundamenta-se, primordialmente, em sua capacidade de liderança. Esta não deve ser entendida como mero exercício de poder, mas como a aptidão de inspirar o corpo social em prol da construção do conhecimento e do aprimoramento pedagógico. A gestão, portanto, configura-se como um mecanismo de engajamento e coordenação do capital humano, visando a concretização compartilhada das metas educacionais.

Entretanto, a materialização dessa gestão dialógica enfrenta barreiras significativas, com destaque para a resistência cultural às inovações. Frequentemente, segmentos da comunidade escolar, incluindo

docentes, discentes, responsáveis e funcionários, adotam posturas de absenteísmo ou passividade, dificultando a implementação de mudanças, ainda que estas sejam desejadas no plano teórico. Diante do cenário exposto, a presente investigação norteia-se por dois eixos centrais: A verificação de que os dirigentes escolares possuem as competências de liderança necessárias e a plena consciência de seu impacto como mobilizadores do trabalho pedagógico; A análise do grau de percepção da comunidade escolar quanto ao seu papel como sujeito ativo e corresponsável pelos processos administrativos. A relevância deste tema é corroborada pelo crescente interesse acadêmico nas dimensões humanas das organizações, onde a liderança ascendeu como elemento de destaque nas estruturas institucionais modernas.

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa de base bibliográfica. O propósito central é delimitar o perfil de liderança inerente ao gestor democrático, além de sugerir estratégias pragmáticas que potencializem a cooperação no ecossistema escolar, reafirmando o protagonismo da comunidade.

2 MATERIAL E MÉTODOS

O delineamento deste estudo fundamenta-se em uma abordagem qualitativa, pautada pela análise interpretativa de fenômenos educacionais. Quanto aos procedimentos, a investigação caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica, conduzida por meio de um levantamento sistemático em bases de dados científicas, periódicos especializados e obras de referência na área de administração escolar e liderança.

A construção do referencial teórico seguiu as etapas de seleção, leitura analítica e fichamento de textos que discutem a liderança sob a ótica da gestão democrático-participativa. O escopo da análise concentrou-se em correlacionar as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) do gestor escolar com a dinâmica de engajamento da comunidade externa e do corpo docente.

A metodologia buscou identificar não apenas os conceitos abstratos de liderança, mas também evidenciar estratégias pragmáticas e atitudes que

favoreçam o trabalho colaborativo. Dessa forma, o material coletado serviu de base para traçar o perfil do gestor contemporâneo, analisando como sua influência atua como catalisadora da participação coletiva no ambiente pedagógico, em conformidade com as discussões propostas por Becker et al. (2016).

3 Dimensões Conceituais da Liderança no Contexto Educacional

Historicamente, a terminologia de liderança é uma incorporação tardia ao campo da educação, tendo suas raízes atreladas originalmente aos setores corporativo, político e esportivo. A transposição desse conceito para o ecossistema pedagógico exige uma análise retrospectiva sobre a evolução das estruturas sociais e a consequente resignificação do ato de liderar.

Nos primórdios da organização social, a liderança era percebida como um fenômeno determinista e inato. Consolidava-se a ideia de que certas figuras nasciam predestinadas ao comando, enquanto a maioria era talhada para a submissão. Essa visão era sustentada por sociedades de hierarquia rígida, onde o poder era

transmitido por linhagens consanguíneas, caracterizando um modelo de autoridade autocrático e naturalizado pelo direito de sangue. Reforçando essa perspectiva de característica individual, Maximiano (1995, p. 48) define a liderança como um atributo pessoal, descrevendo-a como a "capacidade pessoal, inerente ao indivíduo, de fazer obedecer, de influenciar ou orientar o comportamento alheio".

A literatura contemporânea sobre o tema revela uma pluralidade de abordagens que se adaptam conforme as demandas de cada contexto. Como as teorias buscam organizar a compreensão da realidade mutável, Lück (2008, p. 68) sintetiza três eixos doutrinários fundamentais para o estudo da liderança:

Teoria dos Traços de Personalidade: Foca a análise na eficácia do líder a partir de um repertório de atributos biopsicológicos e traços distintivos de caráter.

Teoria dos Estilos de Liderança: Centraliza o debate na forma como o poder é compartilhado ou centralizado na estrutura organizacional.

Teoria Situacional: Interpreta a liderança como um fenômeno condicionado por fatores contingenciais e pela dinâmica cultural específica de cada ambiente.

No que tange à Teoria dos Traços, o foco recai sobre as particularidades subjetivas do indivíduo, muitas vezes isolando-o de seu meio social. Sob essa ótica, o líder é identificado por sua resiliência acentuada e automotivação, demonstrando audácia diante de possíveis retrocessos.

São indivíduos que transmutam experiências em aprendizado e possuem competências comunicativas robustas, capazes de suprir carências interpessoais e afetivas do grupo. Sua conduta é pautada por uma determinação férrea na perseguição de metas e por uma capacidade negociadora que, no ambiente escolar, traduz-se em mediação de conflitos e aproveitamento de oportunidades para elevar o padrão de qualidade institucional por meio do engajamento coletivo.

3.1 Críticas à Visão Inatista e a Tipologia dos Estilos de Liderança

Apesar de sua aceitação pretérita, a concepção de liderança como algo nato enfrentou severas objeções. O cerne das críticas reside no fato de que essa perspectiva desconsiderava o potencial de desenvolvimento técnico e as competências adquiridas via capacitação, tratando os liderados meramente como objetos passivos. Nessa transição paradigmática, o foco deslocou-se do "ser" líder (traços de personalidade) para o "fazer" (expressão das ações e comportamentos).

Nesse cenário, emerge a Teoria dos Estilos de Liderança, que categoriza a atuação do dirigente a partir de sua interação com a estrutura organizacional, subdividindo-se em três modelos clássicos:

Autocrático: Caracteriza-se pela centralização rígida da autoridade. O gestor detém o monopólio das decisões, enquanto os subordinados aguardam validação formal para qualquer iniciativa. Aqui, a cultura institucional é negligenciada em favor de processos burocráticos, e o êxito é creditado exclusivamente à figura do administrador.

Democrático: Diferencia-se pela distribuição do poder e pela construção coletiva de metas. Este estilo fundamenta-se na troca de informações e na reflexão conjunta, onde a liderança é fortalecida pelo desenvolvimento mútuo de competências. O resultado do trabalho é compreendido como uma conquista do grupo.

Laissez-faire: Define-se pela mínima interferência da liderança. Pressupõe-se que os integrantes possuem autonomia absoluta e plena capacidade de autogestão. No entanto, estudiosos apontam que esse modelo raramente se aplica com sucesso ao ambiente escolar, sendo mais comum em agrupamentos informais.

3.2 A Perspectiva Situacional e a Complementaridade entre Gestão e Liderança

A Teoria Situacional altera o eixo de análise, privilegiando o contexto em detrimento do perfil individual ou de um estilo fixo. Sob essa ótica, a liderança manifesta-se em resposta às demandas de crises ou desafios específicos, exigindo do gestor alta sensibilidade e competência adaptativa. Por sua flexibilidade, esta é uma das

abordagens com maior respaldo na literatura contemporânea.

Historicamente, Bergamini (1997) pontua que as investigações sobre os estilos de liderança ganharam corpo na década de 1940, no período pós-guerra, quando o foco acadêmico se voltou para as tarefas executadas pelo líder. Contudo, é vital distinguir a liderança da gestão propriamente dita, embora sejam interdependentes. Conforme elucida Lück (2008, p. 26), existem manifestações de liderança que não se enquadram no trabalho formal de gestão. A autora aprofunda essa distinção ao afirmar que:

A liderança corresponde a um processo de gestão de pessoas em vista do que a gestão e liderança não são termos sinônimos e sim complementares, de cuja complementaridade resulta uma certa sobreposição de significados e papéis (LÜCK, 2008, p. 97).

Atualmente, o exame da liderança transcende a dimensão puramente operacional, consolidando-se como uma prática social. Compreender a natureza das organizações modernas exige, portanto, analisar as repercussões sociais dessas lideranças

e como elas moldam o cotidiano institucional.

4. O Arquétipo de Liderança na Administração Escolar

A liderança constitui um elemento vital no ecossistema organizacional acadêmico, uma vez que toda coletividade demanda uma orientação estratégica para atingir seus propósitos. Na contemporaneidade, a função do líder escolar distancia-se do comando rígido para focar na celeridade das decisões e na figura do coordenador. Cabe a esse gestor decodificar os anseios e as projeções de seu grupo, harmonizando-os com os valores simbólicos e a cultura institucional da escola.

Ritter (1994, citado por BERGAMINI, 2005, p. 132) propõe que a eficácia diretiva advém da convergência de quatro dimensões de talento:

Talento Cognitivo: A aptidão para interpretar a realidade externa e traduzi-la em objetivos claros para a organização.

Talento Social e Político: A percepção do sistema social institucional e a

capacidade de conduzir sua evolução via decisões estruturais, assegurando a legitimidade da autoridade formal perante os indivíduos.

Talento Intrapsíquico: A autorreflexão sobre o exercício do próprio poder e o monitoramento consciente de impulsos e paixões pessoais.

Talento Ético: A compreensão da dimensão do poder organizacional e o senso de responsabilidade para com o outro, guiando os liderados por meio de uma visão de mundo e ação social compartilhadas.

Embora o potencial de liderança seja latente em muitos indivíduos, sua plena manifestação requer suporte e aperfeiçoamento contínuo, moldando-se conforme as atribuições exercidas. Nesse sentido, Hardingham (2000, p. 35) argumenta que o modelo ideal de gestão é aquele que demonstra maior plasticidade para se amoldar às necessidades da equipe.

Para Bergamini (2005, p. 129), o líder legítimo é aquele capaz de preservar a coesão do grupo, interpretando fenômenos internos e estabelecendo o norte estratégico que os liderados

esperam. O autor ressalta que essa influência costuma manifestar-se de forma orgânica, onde "o líder, nessas circunstâncias, recebe do seu seguidor a autorização para exercer sua influência sobre ele" (BERGAMINI, 2005, p. 124).

Portanto, a eficácia da coordenação depende da disposição voluntária dos liderados em seguir o gestor, fruto de um processo contínuo de reciprocidade. Sem essa validação subjetiva, a organização e a produtividade dos esforços tornam-se inexecutáveis. A conexão torna-se resiliente quando o colaborador percebe no líder um aliado em sua busca por autorrealização (BERGAMINI, 2005).

Ainda sob a ótica de Bergamini (2005, p. 131):

É esperado de um verdadeiro líder conseguir que o grupo seja produtivo frente aos objetivos a serem atingidos. Uma vez atingidos tais objetivos, a satisfação dos membros do grupo passa a ser evidente. Nesse sentido, cabe ainda ao líder a responsabilidade de garantir o moral e o bem-estar dos membros que se acham sob sua direção. Essa satisfação, em termos

práticos, retrata a maneira pessoal pela qual cada um a experimenta.

Em suma, os dirigentes são os pilares da sustentabilidade e do êxito das instituições. A liderança eficiente é definida pela habilidade de exercer uma influência propositiva, inspirando a coletividade em prol de ações coordenadas. Conforme sintetiza Chiavenato (1994, citado por LÜCK, 2000, p. 35), os líderes atuam como redutores de incertezas, fomentando a cooperação necessária para a tomada de decisões assertivas e conjuntas.

Desenvolvimento de Competências de Liderança na Gestão Escolar

A liderança é aqui compreendida como uma construção social contínua, fundamentada nos quatro pilares da educação (conhecer, ser, fazer e conviver). De acordo com a perspectiva de Lück (2008), a competência do líder não é um estado estático, mas um processo que se desenvolve na práxis cotidiana e no enfrentamento de desafios.

Tabela 1: Dimensões da Liderança Eficaz e Compartilhada

Categoria	Descrição e Componentes (Baseado em Lück e Bethel)	Objetivo na Gestão Escolar
Conhecimento Técnico (Saber)	Teorias de aprendizagem, diretrizes nacionais, gestão de currículo e estratégias de monitoramento qualitativo/quantitativo.	Garantir o suporte pedagógico e o cumprimento das normas educacionais.
Habilidades Interpessoais (Saber Conviver)	Cordialidade, negociação, inteligência emocional, flexibilidade, senso de humor e capacidade de ensinar (aprender a aprender).	Fomentar um clima escolar harmônico e despertar o desejo de evolução na equipe.
Atitudes e Caráter (Saber Ser)	Integridade, fé (confiança), entusiasmo, energia física/emocional e honestidade nas colocações.	Inspiração e manter o moral do grupo elevado diante de adversidades.
Capacidade Decisória (Saber Fazer)	Poder de decisão, assunção de riscos, clareza de objetivos, visão estratégica e feedback de desempenho.	Orientar o grupo com assertividade, priorizando o essencial para a melhoria contínua.

Fonte: Próprios autores, 2026.

A análise dos autores acima, revela que o gestor-líder atua como um catalisador de talentos. Diferente dos modelos puramente administrativos, a liderança escolar exige uma habilidade para ensinar, transformando a gestão

em um prolongamento do ato pedagógico.

1. A Indissociabilidade entre Teoria e Prática:

Lück (2008) enfatiza que as competências são forjadas na experiência. Isso significa que a escola deve ser um espaço de "formação em serviço", onde o gestor promove condições para que outros colaboradores também desenvolvam liderança. A busca pela melhoria contínua não é apenas um plano no papel, mas uma disponibilidade interna para aceitar desafios e "estimular o melhor que existe nas pessoas".

2. A Dimensão Humana e Espiritual (Fé e Entusiasmo):

Bethel (1995) introduz conceitos subjetivos, como a "fé" e a "fantasia". No contexto acadêmico, isso traduz-se na capacidade de converter incertezas em projetos coletivos viáveis. O líder não apenas gerencia processos; ele compartilha sonhos e propósitos. O entusiasmo e a cordialidade atuam como ferramentas de negociação que humanizam as relações de poder, tornando a autoridade algo natural e aceito pelo grupo.

3. Inteligência e Flexibilidade:

A inteligência do líder, conforme o texto, é a percepção de paradoxos. O ambiente escolar é repleto de ambiguidades; ser flexível permite ao gestor ajustar-se a crises sem perder de vista o objetivo final. A clareza de objetivos (o "para onde estamos indo?") é o que impede que a flexibilidade se torne falta de rumo.

5. A Liderança em Interface com a Comunidade

Uma práxis pedagógica autêntica e democrática consolida-se apenas quando as particularidades locais e as exigências da sociedade contemporânea são atendidas. Embora a participação efetiva enfrente barreiras estruturais, é preciso compreendê-la como um compartilhamento real de poder, em que a tomada de decisões é democratizada pela liderança escolar visando a excelência no ensino.

Nesse contexto, Cury (2008) argumenta que o gestor detém a responsabilidade de engajar as famílias no acompanhamento da vida escolar dos estudantes. Simultaneamente, deve estabelecer pontes com outros aparelhos sociais, como ONGs e o

Conselho Tutelar. O autor ressalta que, sob a égide da Constituição de 1988:

O gestor não pode trabalhar autoritariamente, ditatorialmente ou de forma 'solta', uma vez que a gestão das instituições públicas de ensino deve ser, obrigatoriamente, democrática (CURY, 2008).

A instituição escolar, por sua vocação na formação de cidadãos, extrapola a mera transmissão de conteúdos sistemáticos, exigindo a inclusão da diversidade por meio do envolvimento familiar. Embora complexo, esse engajamento é o que viabiliza o êxito do processo educacional.

Paro (2004, p. 17) observa que a inserção da comunidade na escola é um processo em constante construção, o que demanda uma reflexão prévia sobre os desafios da realidade local. É vital evitar que a organização escolar se torne excessivamente burocratizada ou formalista, sob o risco de alienar os atores sociais das decisões institucionais. A democracia torna-se concreta quando os dilemas cotidianos são debatidos coletivamente, promovendo relações interpessoais dialógicas. Conforme o autor, "sem a

transformação na prática das pessoas não há sociedade que se transforme de maneira consistente e duradoura" (PARO, 2004, p. 19).

Nesse cenário, o Projeto Político-Pedagógico (PPP) emerge como o instrumento primordial para a gestão participativa, pois deve resultar de uma ação articulada e unitária de todos os segmentos da escola (LÜCK, 2002). Vasconcellos (2005, p. 169) define o PPP como: O plano global da instituição [...] a sistematização, nunca definitiva, de um processo de Planejamento Participativo, que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada, definindo claramente o tipo de ação educativa almejada.

CONCLUSÃO

A investigação sobre a liderança no ecossistema escolar revela que este fenômeno transcende a simples ocupação de cargos hierárquicos, configurando-se como uma prática social e pedagógica contínua. Ao longo deste estudo, evidenciou-se que a transição de uma gestão autocrática para um modelo democrático-participativo depende, fundamentalmente, da capacidade do

gestor em atuar como um mobilizador de talentos e um mediador de conflitos. As reflexões teóricas aqui apresentadas permitem concluir que:

A Liderança é uma Construção: Contrariando visões deterministas, a liderança na escola é um conjunto de competências desenvolvidas na práxis. O "saber-fazer" do gestor amadurece à medida que ele promove espaços de fala e decisão para a comunidade, combatendo a inércia e a resistência cultural.

A Dualidade Gestão-Liderança: Embora complementares, a gestão foca na organização dos processos, enquanto a liderança foca no engajamento das pessoas. O sucesso institucional ocorre quando o dirigente consegue equilibrar o rigor técnico (currículos, normas e diretrizes) com a sensibilidade humana (empatia, ética e entusiasmo).

O Protagonismo da Comunidade: A gestão democrática só se efetiva quando a comunidade escolar deixa de ser espectadora para tornar-se colaboradora. Isso exige um líder que não apenas decida, mas que inspire confiança e "ensine a aprender", distribuindo responsabilidades e

celebrando conquistas coletivas.

Em suma, o perfil de liderança desejado para a contemporaneidade é o do líder-coordenador. Este profissional deve possuir clareza de objetivos e flexibilidade para navegar em cenários de incerteza, transformando a escola em um ambiente de aprendizagem significativa para todos os seus atores. A liderança eficaz, portanto, não é aquela que exerce o poder sobre o grupo, mas sim com o grupo, garantindo a sobrevivência e a evolução da função social da educação.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília. *Psicodinâmica da vida organizacional*. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, Cecília. *Liderança: Administração de Sentido*. São Paulo: Atlas, 2005. (Citada no texto como fonte das ideias de Ritter e sobre a relação líder-seguidor).

BETHEL, Sheila Murray. *Qualidades que fazem de você um líder*. São Paulo: Makron Books, 1995.

HARDINGHAM, Alison. *Trabalho em Equipe*. São Paulo: Nobel, 2000.

LÜCK, Heloísa. *A Escola Participativa: o trabalho do gestor escolar*. 4. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

LÜCK, Heloísa. Liderança em gestão escolar. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008. (Série Cadernos de Gestão).

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. Além da hierarquia: como implantar estratégias participativas para administrar a empresa enxuta. São Paulo: Atlas, 1995.

RITTER, (1994) apud BERGAMINI, Cecília (2005). (Menção indireta presente no corpo do texto).

CHIAVENATO, Idalberto (1994) apud LÜCK, Heloísa (2000).