UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS APLICADAS E EDUCAÇÃO - CCAE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

LUÍS HENRIQUE DE BARROS SOUSA

A INFLUÊNCIA DOS ESTILOS DE LIDERANÇA NA GESTÃO ESCOLAR: Um estudo comparativo entre escolas públicas e privadas de Mamanguape-PB

Mamanguape/PB
2024

LUÍS HENRIQUE DE BARROS SOUSA

A INFLUÊNCIA DOS ESTILOS DE LIDERANÇA NA GESTÃO ESCOLAR: Um estudo comparativo entre escolas públicas e privadas de Mamanguape-PB

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Bacharelado em Administração do Centro de Ciências Aplicadas e Educação da Universidade Federal da Paraíba, como requisito obrigatório para a obtenção do título de Bacharel em Administração, defendido e aprovado pela banca examinadora constituída pelos docentes:

gov.br
Documento assinado digitalmente
THALES BATISTA DE LIMA
Data: 23/10/2024 22:39:35-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Prof. Thales Batista de Lima – UFPB
Orientador(a)/Presidente

gov.br
Documento assinado digitalmente
MARCIA MARIA DE MEDEIROS TRAVASSOS SAEG
Data: 23/10/2024 13:03:39-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Prof. Márcia Maria de Medeiros Travassos Saeger – UFPB
Membro da Banca Examinadora

gov.br
Documento assinado digitalmente
NIVEA MARCELA MARQUES NASCIMENTO DE MA
Data: 23/10/2024 13:32:54-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Prof. Nívea Marcela Marques Nascimento de Macêdo – UFPB
Membro da Banca Examinadora

Mamanguape/PB
2024

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS APLICADAS E EDUCAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

A INFLUÊNCIA DOS ESTILOS DE LIDERANÇA NA GESTÃO ESCOLAR: Um estudo comparativo entre escolas públicas e privadas de Mamanguape-PB

Luís Henrique de Barros Sousa – UFPB – luishenriqueb270@gmail.com
Thales Batista de Lima – UFPB – thalesufpb@gmail.com
Márcia Maria de Medeiros Travassos Saeger – UFPB – marciatsaeger@yahoo.com.br
Nívea Marcela Marques Nascimento de Macêdo – UFPB – niveamarcelam@gmail.com

RESUMO
Este artigo apresenta uma pesquisa com o objetivo de identificar a influência dos estilos de liderança de diretores na gestão escolar de unidades de ensino públicas e privadas na cidade de Mamanguape/PB. O estudo é de cunho quantitativo e descritivo, fundamentando-se pelos estilos de liderança e a gestão escolar e coletando os dados por meio de questionário juntamente com os diretores das escolas participantes. A técnica de análise utilizada foi a estatística descritiva, obtendo como resultados a colaboração com o autoconhecimento dos diretores sobre a própria atuação diante do seu estilo de liderança a fim de melhorar a gestão escolar diante, um comparativo dos estilos de liderança, predominante, democrático em espaços de ambiente colaborativo para aprendizagem e estímulo à comunicação para práticas de gestão mais eficientes. Assim, é possível concluir que os estilos de liderança apresentam uma importante relevância no ambiente escolar, impactando diretamente no clima organizacional e no desempenho dos alunos.

Palavras-chave: Estilo de liderança. Gestão Escolar. Administração.

ABSTRACT
This article presents research with the objective of identifying the influence of principals' leadership styles on school management in public and private education units in the city of Mamanguape/PB. The study is quantitative and descriptive, based on leadership styles and school management and collecting data through a questionnaire together with the principals of the participating schools. The analysis technique used was descriptive statistics, obtaining as results the collaboration with the directors' self-knowledge about their own performance in relation to their leadership style in order to improve school management in the face of a comparison of leadership styles, predominant, democratic in collaborative environment spaces for learning and encouraging communication for more efficient management practices. Thus, it is possible to conclude that leadership styles have an important relevance in the school environment, directly impacting the organizational climate and student performance.

Keywords: Leadership style. School Management. Administration.

1 INTRODUÇÃO

A liderança e a gestão são temáticas que são debatidas na literatura da administração de empresas há anos, focando, intensamente, na relação entre os estilos de liderança e como administrá-los a partir de novas conjunturas debatidas, como a liderança na perspectiva política, na dimensão de gênero, entre outras (Dias; Veloso; Treff, 2019). No contexto organizacional, a liderança é vista como uma forma de influenciar os colaboradores para, através das suas habilidades e de seus conhecimentos, alcançar um objetivo, visando as metas para o sucesso de uma empresa. Além de influenciar no gerenciamento de conflitos existentes no contexto organizacional (Cerutti et al., 2023).

Diante disso, há uma ênfase nos estudos acerca dos estilos de liderança como o autocrático, democrático e o liberal, com cada um apresentando uma particularidade voltada para a forma de influenciar as pessoas (Chiavenato, 2003; Lima; Gomes, 2017). Além disso, a busca por um clima organizacional saudável e confiante é um pensamento que tem seu impacto na liderança eficaz, uma vez que, o líder se adapta às necessidades do grupo de colaboradores, buscando por uma qualidade de vida no trabalho (Maximiano, 2009; Oliveira; Carvalho; Rosa, 2012). Neste cenário, o estilo de liderança que valoriza o bem-estar e o desenvolvimento dos seus colaboradores é beneficiado pelo reconhecimento e promoção de um clima organizacional positivo (Luck, 2009).

É fundamental entender também que dentro do âmbito educacional, existe a figura de um líder que é conhecido como o gestor escolar ou o diretor. Com isso, o gestor escolar deve ser capaz de interpretar e atender às demandas internas e externas da instituição, assim, essa atitude pode ser vista como uma dinâmica colaborativa em busca da eficácia e melhoria contínua no processo de ensino e aprendizagem (Torres, 2011). A liderança e a gestão escolar desempenham papeis cruciais dentro de uma instituição, pois a gestão escolar é dependente de uma boa liderança, necessitando que o gestor seja capaz de liderar, inspirar e motivar a equipe, além de lidar com os recursos. Esses recursos também podem ser considerados quando existe dificuldade por parte da equipe em executar uma tarefa, cabendo ao gestor dar o suporte necessário para que a função seja exercida com a qualidade esperada (Garcia, 2017).

Este estudo tem relevância por proporcionar o entendimento acerca da gestão escolar pela percepção de seus gestores, considerando-os líderes do ambiente educacional.

A partir desse contexto, o presente estudo tem o objetivo de identificar a influência dos estilos de liderança de diretores na gestão escolar de unidades de ensino públicas e privadas na cidade de Mamanguape/PB. Assim, este trabalho torna-se relevante por proporcionar o entendimento acerca da gestão escolar pela percepção de seus gestores, considerando-os líderes do ambiente escolar. Isto é, o estudo oportuniza avançar pesquisas de liderança que associe seus estilos ao contexto dos gestores escolares, sendo salutar entender mais a influência dos estilos de liderança na forma como conduzem o gerenciamento das escolas, sobretudo, na especificidade comparativa entre a esfera pública e a privada. Portanto, espera-se colaborar com o autoconhecimento dos diretores participantes para refletirem sobre a sua atuação como diretores a partir de seu estilo de liderança a fim de contribuir na melhoria da gestão escolar.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção retrata os estilos de liderança abordados pelos autores que mais se identificaram com esta literatura, além de apresentar uma compreensão acerca da gestão escolar.

2.1 Estilos de liderança

O tema de liderança é debatido no campo de gestão há décadas, sendo bastante marcado pela literatura a partir da década de 1970 (Lima; Gomes, 2017), pois procura relacionar estilos de gestão e liderança, abarcando olhares para tarefas, relacionamentos e situações no ambiente organizacional (Cerutti et al., 2023). É válido dizer que o ato de liderar está associado ao poder de influência que uma pessoa tem sobre a outra para conseguir atingir os seus objetivos, sendo possível através do conhecimento e das habilidades apresentadas pelo líder, conforme já apontava os estudos de Clark (1997). É bom deixar claro que Likert (1991), no início de 1990, já destacava que a liderança é uma ação social focada em grupos sociais e nas organizações, uma vez que, tenha quatro elementos que a caracterizam: a situação, a influência, o processo de comunicação e as metas para alcançar.

Dessa forma, é importante relacionar os pensamentos de Clark (1997) e de Likert (1991) com os estilos de liderança transacional e transformacional, oferecendo suporte

constante aos liderados com as metas planejadas e pré-estabelecidas ou valorizando aquilo que os liderados acreditam com a confiança e o carisma como centro da relação entre o líder e o liderado. Segundo Silva (2008), a liderança é vista como uma referência em meio ao ambiente em que está inserida, ou seja, é a imagem que transparece seus conhecimentos e habilidades em forma de influência para o seu grupo social, podendo esse ser de iniciativa privada ou pública.

Percebe-se que há mais de 70 anos estudiosos na temática da liderança, através da influência de teorias comportamentais acerca dos comportamentos entre líderes e liderados, elencaram os estilos de liderança divididos em autocrático, democrático e liberal (Lima; Gomes, 2017; Rengel; Ensslin, 2020). É notório que, além de cada situação exigir um tipo de liderança, cada líder possui um comportamento próprio que influencia nas suas decisões, colocando em conflito o que seria ideal para os seus liderados e o que seria ideal para o próprio líder. Com isso, de acordo com Chiavenato (2003), os estilos de liderança podem ser considerados da seguinte forma:

1. O *líder autocrata* centraliza as decisões nele mesmo e impõe suas opiniões aos seus liderados, formando uma imagem de forte tensão, frustração e agressividade por sua parte, causando nenhuma iniciativa e também nenhuma espontaneidade nos seus liderados e fazendo com que as tarefas só sejam desenvolvidas com a presença física do próprio líder;
2. O *líder democrático* conduz e incentiva a participação do grupo no desenvolvimento das tarefas que são listadas e comandadas por ele mesmo, fazendo com que haja integração grupal e comprometimento com o trabalho mesmo que precise se ausentar por algum motivo.
3. O *líder liberal* ou, como é bastante conhecido, *laissez-faire* é a figura que delega totalmente as tomadas de decisões ao grupo e confia na posição tomada, o que causa a ascensão do individualismo agressivo e pouco respeito ao líder fazendo com que a haja um descontrole das atividades a serem feitas e muitos altos e baixos na produção.

Nesse sentido, o líder autocrata controla as tomadas de decisões e, através da imposição, consegue enfatizar a sua imagem como referência e como a única opinião que deve ser seguida em meio ao grupo em que está inserido. Panice, Zanini e Verri (2010) defendem que a autonomia e a imposição do líder falam mais alto dentro de um grupo, tornando-se importante ser uma referência dentro da empresa. No entanto, sabe-se que a imagem que é passada para os liderados também é fundamental, conforme apontado por

Botelho e Krom (2011), no qual o melhor jeito de liderar é não ignorar as opiniões diferentes e aproveitá-las, ainda que as decisões sejam centradas no líder.

Para Robbins (2004), a satisfação no ambiente de trabalho é crucial para uma boa gestão de liderança, tendo que perceber bem a qual estilo aderir, uma vez que, o clima organizacional é afetado pela condução do líder, já que os colaboradores observam, reagem e se relacionam com seus superiores. É notório que, além de um ambiente saudável, o líder precisa que o liderado esteja motivado para exercer sua função no dia a dia e, por isso, Meyer e Allen (1991) defendem que existem alguns tipos de satisfação no colaborador que apoie a sua contribuição diária como envolvimento afetivo com a organização, a necessidade de trabalhar e a sensação de "dever" algo para a organização.

Segundo Hersey e Blanchard (1977), a liderança democrática associa o grupo de colaboradores às tomadas de decisões do líder, buscando maior interação entre liderados e líderes. Ademais, Dias e Borges (2015) defendem que a liderança é a reflexão da atuação de um líder sobre seus liderados, portanto, o líder democrático enfatiza o clima organizacional, preocupando-se com o conforto dos colaboradores e com a perspectiva de que o principal resultado desse estilo de liderança é motivar a equipe a todo momento.

Entretanto, segundo Barreto (2009), diferentemente da liderança democrática, em que todos participam, o líder *laissez-faire* quase não interfere nas decisões do seu grupo de colaboradores, ou seja, o grupo expõe os problemas, conversa sobre as soluções e o mesmo decide o que tem que ser feito com o líder participando como se fosse um colaborador também, caracterizando-se pela escassez da ação prática. É fundamental enxergar a liberdade que é dada à equipe diante desse estilo de liderança em comparação aos outros, sendo o líder solicitado apenas quando convém ao grupo.

Segundo Takahashi (2012), a liderança é fundamental para as interações entre colaboradores e gestores dentro de uma organização, existindo também uma diferença entre líder e gestor. Diante disso, Daniels e Daniels (2007) comentam que o líder consegue depositar as suas energias nas mudanças e na criatividade em suas atitudes com as pessoas, enquanto o gestor busca a estabilidade e na rotina da organização, procurando na mesma proporção o refinar as suas propostas de ações. Por outro lado, Covey (2003) retratava essa diferença entre liderança e gestão, a primeira sendo aquilo que lida com metas e como alcançá-las, enquanto o gerenciamento lida com as melhores formas de conseguir tais objetivos ou metas traçadas.

Assim, é necessário diferenciar a liderança e a administração, uma vez que, as duas são consideradas habilidades individuais das pessoas, segundo Jordão (2013), mas ambas se

complementam, resultando no pensamento de Endler (2013), em que a única diferença é a forma de influenciar e lidar com os seus colaboradores. O fato é que administrar está relacionado a capacidade de gerenciar pessoas em situações difíceis e liderar está ligado à arte de influenciar as pessoas para fazerem atividades pelo bem da sua organização.

2.2 Gestão Escolar

Na gestão escolar, segundo Torres (2011), o gestor precisa orientar suas decisões através das demandas internas e externas, sendo alimentadas por cada problemática que surge no seu cotidiano. De acordo com Luck (2009), o gestor escolar é o responsável pela liderança de todos que trabalham dentro do ambiente da escola, exercendo uma das suas atividades mais importantes: orientar os colaboradores a propósito de que seja promovida a aprendizagem e formação dos alunos. Outro fator, segundo Capper (1993), que influencia em uma boa gestão, é o clima organizacional, ou seja, como as pessoas se comportam e como seguem as orientações dadas pelo gestor, trazendo efeitos significativos para a escola.

Diante disso, é importante o que defende Garcia (2017) em que, mesmo que não seja diretamente, caso o grupo de colaboradores não consiga fazer as atividades ou possua alguma dificuldade para fazê-las, o gestor é o responsável pelos recursos que servem de suporte para os seus colaboradores exercerem suas funções, buscando atingir as metas. Assim, é fundamental entender a gestão escolar como uma colaboração viva para um bom processo educativo dos próprios colaboradores e dos alunos, como alega Galego (1993) já desde o início da década de 1990, refletindo no papel da gestão escolar para melhorias no processo de ensino e aprendizagem.

Segundo Luck (2009), a combinação entre clima escolar e liderança é o fator que mais apresenta resultado de um bom desempenho para uma gestão escolar, estabelecendo, paralelamente, um clima organizacional que seja favorável para os docentes e para o processo de ensino e aprendizagem. Diante deste cenário, Oliveira e Waldhelm (2016) ressaltaram a importância de analisar, através de uma pesquisa, a percepção dos professores diante das relações pessoais que os mesmos possuem com a direção escolar e como eles lidam com a gestão da diretoria pedagógica e administrativa. Portanto, para Santos (2017), cabe ao gestor escolar proporcionar momentos que alimentem um bom clima organizacional dentro da escola, favorecendo o relacionamento profissional, responsabilidade e confiança dos seus colaboradores.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa busca identificar a influência dos estilos de liderança de diretores na gestão escolar de unidades de ensino públicas e privadas na cidade de Mamanguape/PB. Quanto à abordagem da pesquisa, o estudo é quantitativo, pois utiliza-se de variáveis predeterminadas e que são mensuradas e expressas numericamente para identificar e avaliar, através de fatos, a realidade observada (Appolinário, 2004; Proetti, 2017). Ademais, este estudo também possui uma natureza aplicada com um método dedutivo, com a utilização de um questionário como instrumento de coleta de dados.

O universo da pesquisa abrange 35 escolas públicas e 13 escolas particulares no município de Mamanguape-PB, sendo o total da amostragem 10 instituições, sendo 5 da esfera pública e 5 da esfera privada. Entretanto, dos 10 diretores de escola sondados para a pesquisa, 7 retornaram com os questionários respondidos no prazo da coleta dos dados. A caracterização, conforme Manzato e Santos (2012), foi pela amostragem não-probabilística do tipo intencional, isto é, uma amostra por meio de escolha de disponibilidade e perfil adequado para a participação na pesquisa.

O instrumento de pesquisa utilizado foi um questionário com elaboração própria, em que constam 14 perguntas, sendo 4 perguntas iniciais se referindo ao perfil e 10 perguntas elaboradas por meio da escala de Likert para analisar a influência de liderança dos gestores dentro do ambiente escolar. Feijó, Vicente e Petri (2020) comentam que é fundamental o tratamento dos dados que são gerados a partir do questionário aplicado porque, caso o tratamento seja inadequado, a chance dos resultados e da conclusão final serem, paralelamente, errados é grande. Assim, as perguntas foram divididas em como os gestores concordam e com que frequência exercem o papel de líder dentro do próprio ambiente escolar, buscando fazer uma comparação entre o âmbito público e o âmbito privado.

Assim, a coleta com os diretores de escolas em Mamanguape aconteceu entre os dias 23 e 24 de setembro por meio do envio do questionário no formato *google forms* aplicado presencialmente. Quanto à técnica de análise dos dados, o estudo adotou a estatística descritiva, cuja finalidade é apresentar e organizar os dados obtidos a partir de percentuais estatísticos, segundo Sampaio, Assumpção e Fonseca (2018).

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Inicialmente, é importante entender a caracterização dos gestores que responderam o instrumento de pesquisa, com o intuito de identificar os padrões de gênero, idade, tempo de

atuação na área e tempo de atuação na função. Na tabela 1 são apresentados, em detalhes, o perfil dos respondentes, com gêneros e idades.

Tabela 1 – Gênero e idade

Gênero	Quantidade	Porcentagem (%)
Masculino	2	28,57%
Feminino	5	71,43%
Total	**7**	**100 %**

Idade	Quantidade	Porcentagem (%)
Abaixo de 35 anos	3	42,85 %
Entre 36 e 45 anos	1	14,29 %
Entre 46 e 55 anos	2	28,57 %
Acima de 55 anos	1	14,29 %
Total	**7**	**100 %**

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Nesta parte, é notório que o gênero feminino predomina e os gestores são jovens, já assumindo cargos de gestão. É interessante destacar que, segundo Freitas (2017), a crescente da imagem feminina como professora, "tia" e gestora, no âmbito escolar, acontece desde meados de 1889 no Congresso Internacional de Educação de Paris, quando entrou em questão a ocupação das mulheres em cargos da educação e, consequentemente, o trabalho no magistério.

Tabela 2 – Qual o tempo de atuação no âmbito escolar e tempo de atuação na função de gestor(a)?

Tempo de atuação na área	Quantidade	Porcentagem (%)
Abaixo de 1 ano	1	14,29 %
Entre 1 e 5 anos	0	0 %
Entre 6 e 10 anos	2	28,57 %
Acima de 10 anos	4	57,14 %
Total	**7**	**100 %**
Tempo de atuação como gestor(a) escolar	**Quantidade**	**Porcentagem (%)**
Abaixo de 1 ano	2	28,57 %
Entre 1 e 5 anos	1	14,29 %
Entre 6 e 10 anos	2	28,57 %
Acima de 10 anos	2	28,57 %
Total	**7**	**100 %**

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

É fundamental notar que, quando comparado o número de atuação na área e o tempo de atuação como gestor(a), apenas 2 gestores exercem a função de líder há mais de 10 anos, ainda que a maioria tenha mais de 10 anos de atuação no ambiente escolar.

Entre as perguntas que foram utilizadas no instrumento de pesquisa, os gestores apresentaram uma resposta positiva acerca da sua comunicação com os seus colaboradores, com unanimidade das respostas serem de concordância, cuja comunicação seja eficaz e aberta. Entretanto, quando é analisada a frequência de avaliação da satisfação dos colaboradores com a liderança do gestor, o número de gestores que a fazem diminui, drasticamente para apenas 14,29% dos participantes. Ou seja, somente 1 gestor, sendo do âmbito público, costuma avaliar a sua própria liderança, ainda que todos concordem que o "*feedback"* dos professores e alunos seja fundamental para as suas próprias estratégias de gestão, uma vez que, todos também concordam que o seu estilo de liderança influencia de forma direta o clima e a cultura escolar.

Assim, é fundamental entender que no espaço estadual existe uma carga horária direcionada para formações e avaliações, objetivando-se proporcionar melhor qualificação para a atuação do gestor. Isso reflete o que Garcia (2017) comenta em que o gestor escolar é responsável por proporcionar ao seu colaborador os recursos necessários para que a sua função seja desempenhada, buscando a melhor capacitação profissional.

Tabela 3 – O quanto você concorda que a comunicação entre você e os professores é aberta e eficaz?

Respostas	Quantidade	Porcentagem (%)
Discordo	0	0 %
Discordo Totalmente	0	0 %
Concordo Totalmente	3	42,85 %
Concordo	4	57,15 %
Total	**7**	**100 %**

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Tabela 4 – Com que frequência você avalia a satisfação dos professores e funcionários com relação à sua liderança?

Respostas	Quantidade	Porcentagem (%)
Nunca	0	0 %
Raramente	3	42,85 %
Frequentemente	3	42,85 %
Sempre	1	14,30 %
Total	**7**	**100 %**

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Tabela 5 – O quanto você concorda que o feedback de professores e alunos é fundamental para suas estratégias de gestão?

Respostas	Quantidade	Porcentagem (%)
Discordo	0	0 %
Discordo Totalmente	0	0 %
Concordo Totalmente	5	71,43 %
Concordo	2	28,57 %
Total	**7**	**100 %**

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Tabela 6 – O quanto você concorda que seu estilo de liderança influencia diretamente o clima e a cultura escolar?

Respostas	Quantidade	Porcentagem (%)
Discordo	0	0 %
Discordo Totalmente	0	0 %
Concordo Totalmente	3	42,85 %
Concordo	4	57,15 %
Total	**7**	**100 %**

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Neste cenário, outro ponto que chama a atenção é a abordagem colaborativa adotada por todos os participantes que, concordam que resolvem os conflitos entre a equipe de forma democrática, com o seu estilo de liderança influenciando de forma direta as decisões estratégicas da escola. Segundo Hees e Pimentel (2021), é fundamental que o gestor esteja, rotineiramente, capacitando-se para direcionar de forma assertiva e criar caminhos para explorar o potencial dos seus colaboradores.

Tabela 7 – Com que frequência seu estilo de liderança influencia de forma direta as decisões estratégicas da escola?

Respostas	Quantidade	Porcentagem (%)
Nunca	0	0 %
Raramente	1	14,30 %
Frequentemente	3	42,85 %
Sempre	3	42,85 %
Total	**7**	**100 %**

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

O desempenho dos alunos também é um parâmetro a ser observado, pois resultados positivos dos alunos é o reflexo de uma boa equipe. Diante disso, Boas e Morin (2016) defendem que o bom desempenho de professores e alunos é fruto da sua responsabilidade e

habilidade juntamente com as características do ambiente em que está inserido. É notório que, nas tabela 8, todas as respostas são apresentadas em uniformidade, seguindo um padrão de comportamento voltado para a importância que é dada ao desempenho escolar, hierarquicamente, desde o diretor até os alunos

Tabela 8 – Importância ao desempenho escolar

Com que frequência você adota uma abordagem colaborativa para resolver conflitos entre a equipe?	**Quantidade**	**Porcentagem (%)**
Nunca	0	0 %
Raramente	0	0 %
Frequentemente	3	42,85 %
Sempre	4	57,15 %
Total	**7**	**100 %**

O quanto você concorda que seu estilo de liderança tem impacto positivo no desempenho acadêmico dos alunos?	**Quantidade**	**Porcentagem (%)**
Discordo	0	0 %
Discordo Totalmente	0	0 %
Concordo Totalmente	3	42,85 %
Concordo	4	57,15 %
Total	**7**	**100 %**

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Com que frequência você implementa estratégias para motivar sua equipe e promover um ambiente colaborativo?	**Quantidade**	**Porcentagem (%)**
Nunca	0	0 %
Raramente	0	0 %
Frequentemente	6	85,72 %
Sempre	1	14,28 %
Total	**7**	**100 %**

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Neste cenário, o incentivo à participação dos colaboradores nas decisões da escola é primordial para uma gestão de liderança voltada para o formato democrático, uma vez que a equipe participa de todas as decisões, tomando espaço e tomando decisões juntamente com o líder. Isso lembra o que Dias e Borges (2015) defendem sobre a preocupação do líder em proporcionar o clima organizacional adequado para seus liderados, ou seja, trazer conforto

para o ambiente de trabalho para explorar o grande potencial dos seus colaboradores, motivando a equipe a todo momento.

Tabela 9– Com que frequência você busca capacitações e treinamentos para melhorar suas habilidades de liderança?

Respostas	Quantidade	Porcentagem (%)
Nunca	0	0 %
Raramente	0	0 %
Frequentemente	6	85,72 %
Sempre	1	14,28 %
Total	**7**	**100 %**

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Tabela 10 – O quanto você concorda que você incentiva a participação de professores e funcionários nas decisões da escola?

Respostas	Quantidade	Porcentagem (%)
Discordo	0	0 %
Discordo Totalmente	0	0 %
Concordo Totalmente	2	28,57 %
Concordo	5	71,43 %
Total	**7**	**100 %**

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Com a realização desta pesquisa, constata-se que existe uma carga horária destinada para melhores capacitações dos colaboradores, promovendo um momento de reflexão e buscando a performance de alta qualidade no dia a dia. Os dados acima indicam um estilo colaborativo predominante que se destaca nos dois âmbitos trabalhados, público e privado, sendo fundamental perceber que todos os gestores buscam ouvir seus colaboradores. Essa postura adotada pelos diretores possui um potencial enorme para o crescimento contínuo da escola quando combinada com a auto reflexão que os *feedbacks* trazem de forma construtiva. Em todas as escolas pesquisadas, percebe-se que o estilo democrático é predominante, com os gestores buscando a participação da sua equipe, abertos à comunicação e incentivando o desenvolvimento da equipe.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou identificar a influência dos estilos de liderança de diretores na gestão escolar de unidades de ensino públicas e privadas na cidade de Mamanguape/PB,

apresentando as percepções dos próprios gestores. Na atual gestão das escolas, observou-se que os estilos de liderança foram, principalmente, de carácter democrático com uma relevância no ambiente escolar, impactando diretamente no clima organizacional e no desempenho dos alunos. Os resultados revelam que a comunicação aberta e eficaz entre os gestores e suas equipes são fatores fundamentais para uma gestão escolar eficiente, principalmente, quando é somada a adoção de abordagens colaborativas para a resolução de conflitos no cotidiano.

Entretanto, é possível observar também que a prática de avaliação de liderança dos próprios gestores é pouco frequente, com limitação da capacidade de reflexão e melhoria contínua da gestão. Dentro do âmbito educacional, os estilos de liderança exercem uma relação direta com as decisões estratégicas das escolas, reforçando a necessidade de uma liderança flexível que estabelece um equilíbrio entre a busca por resultados e o bem estar da equipe. Assim, a formação contínua dos gestores e a criação de espaços para *feedbacks* podem ser estratégias essenciais para o desenvolvimento de uma gestão escolar mais eficaz e alinhada às necessidades educacionais no cotidiano.

Com isso, espera-se que esse estudo contribua para o autoconhecimento dos gestores participantes da pesquisa, oportunizando um incentivo para reflexões sobre suas práticas de liderança. Ademais, a pesquisa ressalta a importância da adaptação dos estilos de liderança às particularidades de cada instituição de ensino, no âmbito público ou privado, com o intuito de construir ambientes escolares mais colaborativos, saudáveis e eficientes. Portanto, é importante que esse trabalho científico inspire futuras pesquisas para mais aprofundamento e entendimento sobre a relação entre a liderança e a gestão escolar, uma vez que, devido ao curto período de tempo de pesquisa, obteve-se 7/10 respondentes que contribuíram, promovendo o aprimoramento constante das práticas de gestão dentro da educação.

REFERÊNCIAS

ALEXANDRE, Agripa Faria. **Metodologia Científica:** Princípios e Fundamentos**.** 3° edição. São Paulo: Editora Blucher, 2021.

ASSIS, Célia Costa; MAIA, Luiz Cláudio Gomes. Análise do perfil de liderança do bibliotecário gestor na cidade de Goiânia-GO. **Informação & Informação**, v. 19, n. 1, p. 185–205-185–205, 2014.

BOTELHO, Júlio Cézar; KROM, Valdevino. Os estilos de liderança nas organizações. **XIV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e X Encontro Latino Americano de Pós-Graduação–Universidade do Vale do Paraíba**, 2010.

BOAS, Ana Alice Vilas; MORIN, Estelle M. Sentido do trabalho e fatores de qualidade de vida no trabalho: a percepção de professores brasileiros e canadenses. **Revista Alcance**, v. 23, n. 3 (Jul-Set), p. 272-292, 2016.

CAPPER, Colleen A. Educational administration in a pluralistic society: A multiparadigm approach. **Educational administration in a pluralistic society**, p. 7-35, 1993.

DE LIMA, THALES BATISTA; LIMA GOMES, SABRINA. Os estilos de liderança na gestão hoteleira: um estudo em hotéis da orla de João Pessoa (PB). **Revista Organizações em Contexto**, v. 13, n. 26, 2017.

DE VASCONCELOS BARRETO, Ângela Teresa Dias. **Liderança Transformacional Na Escola**: Estudo De Caso Sobre o Presidente De Um Agrupamento. 2009. Dissertação de Mestrado. Universidade de Aveiro (Portugal).

DIAS, Maria Aparecida Muniz Jorge; BORGES, Renata Simões Guimarães e. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 21, n. 1, p. 200-221, 2015.

DOS SANTOS, Carla Cristina Sousa. **A Interferência das Relações Interpessoais na Gestão Escolar**. 2017. Dissertação de Mestrado. Universidade Fernando Pessoa (Portugal).

DO NASCIMENTO, Leandra Fernandes; CAVALCANTE, Maria Marina Dias. Abordagem quantitativa na pesquisa em educação: investigações no cotidiano escolar. **Revista Tempos e Espaços em Educação**, v. 11, n. 25, p. 9, 2018.

FEIJÓ, Amanda Monteiro; VICENTE, Ernesto Fernando Rodrigues; PETRI, Sérgio Murilo. O uso das escalas Likert nas pesquisas de contabilidade. **Revista Gestão Organizacional**, v. 13, n. 1, p. 27-41, 2020.

FREITAS, Olga Cristina Rocha de. A feminização da educação e ocupação dos espaços de poder na escola: a força do discurso sexista e a atuação da mulher na gestão escolar. **Mundos de mulheres & fazendo o gênero**. v. 11, 2017.

GALEGO, Francisco Jesus Pereira. **Gestão e participação numa escola secundária**. 1993. Tese de Doutorado.

HEES, Luciane Weber Baia; PIMENTEL, Magnun Roberto. Gestão escolar: estilos de liderança e os reflexos no clima organizacional. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 5, p. 47810-47819, 2021.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. Psicologia para administradores de empresas: a utilização de recursos humanos. 1977.

LÜCK, Heloísa et al. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. **Curitiba: Editora Positivo**, v. 1, 2009.

MANZATO, Antonio José; SANTOS, Adriana Barbosa. A elaboração de questionários na pesquisa quantitativa. **Departamento de Ciência de Computação e Estatística–IBILCE–UNESP**, v. 17, p. 1-17, 2012.

OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de; WALDHELM, Andrea Paula Souza. Liderança do diretor, clima escolar e desempenho dos alunos: qual a relação?. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 24, n. 93, p. 824-844, 2016.

OLIVEIRA, Daniele de; CARVALHO, Roberto José; ROSA, Adriano Carlos Moraes. Clima organizacional: fator de satisfação no trabalho e resultados eficazes na organização. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, v. 9, p. 02, 2012.

PROETTI, Sidney. As pesquisas qualitativa e quantitativa como métodos de investigação científica: Um estudo comparativo e objetivo. **Revista Lumen-ISSN: 2447-8717**, v. 2, n. 4, 2017.

SAMPAIO, N. A. de S.; DE ASSUMPÇÃO, A. R. P.; DA FONSECA, B. B. **Estatística descritiva**. Belo Horizonte: Editora Poisson, 2018.

TAKAHASHI, Adriana Roseli Wunsch; SARSUR, Amyra Moyzes. A Liderança em Organizações Educacionais: Jogando Luz sobre a Administração em" Empresas do Ensino". **Teoria e Prática em Administração (TPA)**, v. 2, n. 2, p. 1-26, 2012.

TORRES, Leonor L. A construção da autonomia num contexto de dependências. Limitações e possibilidades nos processos de (in) decisão na escola pública. **Educação, Sociedade & Culturas**, v. 32, n. 1, p. 91-109, 2011.