



A importância da liderança na gestão escolar: um estudo no Campus Avançado de Maricá do Instituto Federal Fluminense

Antônio Carlos da Silva  <https://orcid.org/0009-0009-4385-689X>

Administrador no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense *Campus* Avançado Maricá. Mestrando em Educação Profissional e Tecnológica pelo Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT), Instituto Federal Fluminense – Brasil. E-mail: acscderj@gmail.com.

Severino Joaquim Correia Neto  <https://orcid.org/0000-0001-8287-1392>

Doutor em Ciências da Educação. Professor do Mestrado em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT), Instituto Federal Fluminense *Campus* Macaé/RJ – Brasil. E-mail: profnetoseverino@gmail.com.

Resumo

Este trabalho é proveniente da dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica do IFFluminense. O objetivo foi analisar qual era a percepção, dos servidores gestores do *Campus* Avançado Maricá do IFFluminense, a respeito do tema liderança na Educação Profissional e Tecnológica (EPT). A população estudada foi de 09 (nove) servidores e a pesquisa ocorreu no segundo semestre de 2023. A metodologia do estudo desenvolveu-se por meio de uma pesquisa bibliográfica, descritiva, de natureza qualitativa. Também foi realizada uma pesquisa de campo, tendo como instrumento de coleta de dados, um questionário impresso, contendo questões estruturadas e semiestruturadas. Na análise das respostas semiestruturadas do questionário, utilizou-se a análise de conteúdo. Os resultados apontaram que os gestores, que participaram do estudo, entendem a liderança como uma atitude, uma habilidade ou uma capacidade. Foi possível identificar com base nas respostas dos participantes alguns fatores importantes: contribuições da liderança para a melhoria da gestão escolar e contribuições da associação entre liderança e gestão escolar para melhoria do ensino na EPT.

Palavras-chave: liderança; gestão escolar; educação profissional e tecnológica.

The importance of leadership in school management: a study at the Maricá Advanced Campus of Instituto Federal Fluminense

Abstract

This work comes from the dissertation presented to the Postgraduate Program in Technical and Vocational Education and Training at the IFFluminense. The objective was to analyze the perception of the management staff of the Maricá Advanced Campus of IFFluminense regarding the topic of leadership in Technical and Vocational Education and Training (TVET). The population studied was 09 (nine) employees and the research took place in the second half of 2023. The study methodology was developed through bibliographical descriptive research, of qualitative nature. A field research was also carried out, using a printed questionnaire as a data collection instrument, containing structured and semi-structured questions. In carrying out the analysis of the semi-structured responses of the questionnaire, the content analysis procedure was used. The results showed that the managers who participated in the study understand leadership as an attitude, a skill or a capacity. Based on the participants' responses, it was possible to identify some important factors: contributions from leadership to improve school management and contributions from the association between leadership and school management to improving teaching in TVET.

Keywords: leadership; school management; TVET (Technical and Vocational Education and Training).

La importancia del liderazgo en la gestión escolar: un estudio en el Campus Avanzado Maricá del Instituto Federal Fluminense

Resumen

Este trabajo surge de la disertación presentada al Programa de Postgrado en Educación Profesional y Tecnológica del IFFluminense. El objetivo fue analizar la percepción del personal directivo del Campus Avanzado Maricá del IFFluminense sobre el tema del liderazgo en la Educación Profesional y Tecnológica (EPT). La población estudiada fue de 09 (nueve) empleados y la investigación se desarrolló en el segundo semestre del año 2023. La metodología del estudio se desarrolló a través de una investigación bibliográfica, descriptiva, de carácter cualitativo. También se realizó una investigación de campo, utilizando como instrumento de recolección de datos un cuestionario impreso, que contiene preguntas estructuradas y semiestructuradas. Para analizar las respuestas semiestructuradas al cuestionario se utilizó el análisis de contenido. Los resultados mostraron que los directivos que participaron en el estudio entienden el liderazgo como una actitud, una habilidad o una capacidad. A partir de las respuestas de los participantes, fue posible identificar algunos factores importantes: contribuciones del liderazgo para mejorar la gestión escolar y contribuciones de la asociación entre liderazgo y gestión escolar para mejorar la enseñanza en EPT.

Palabras clave: liderazgo; gestión escolar; educación profesional y tecnológica.

Este documento é protegido por Copyright © 2024 pelos Autores



Esta obra está licenciada sob uma Licença Creative Commons. Os usuários têm permissão para copiar e redistribuir os trabalhos por qualquer meio ou formato, e também para, tendo como base o seu conteúdo, reutilizar, transformar ou criar, com propósitos legais, até comerciais, desde que citada a fonte.

*A importância da liderança na gestão escolar:
um estudo no Campus Avançado de Maricá do Instituto Federal Fluminense*
Antônio Carlos da Silva, Severino Joaquim Correia Neto

1 Introdução

Este trabalho de pesquisa é proveniente da dissertação, que foi apresentada ao programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT), do Instituto Federal Fluminense. Através do presente estudo, buscou-se analisar as características da liderança, as quais são necessárias e/ou imprescindíveis para o servidor que ocupa uma função de gestão em um *Campus* de um Instituto Federal (IF), no âmbito da Educação Profissional e Tecnológica (EPT), sobretudo no contexto do Século XXI, em face, principalmente da globalização. Dentro desta perspectiva, procurou-se investigar a importância da liderança para os servidores, que atuam como gestores, no cenário da EPT.

A questão norteadora do estudo foi a seguinte: Qual é a percepção que os gestores da Educação Profissional e Tecnológica (EPT), do *Campus* Avançado Maricá do IFFluminense, têm a respeito do tema liderança? Levando-se em consideração a questão problemática proposta, essa pesquisa teve como objetivo geral: analisar a percepção que os gestores da Educação Profissional e Tecnológica, do *Campus* Avançado Maricá do IFFluminense possuem a respeito da liderança. Em relação aos objetivos específicos, foram definidos os seguintes: realizar uma revisão teórica e conceitual, visando a apresentar uma definição para o tema liderança; definir o que é o modelo de gestão escolar no âmbito da EPT; desenvolver um produto educacional, em forma de uma cartilha orientadora, para auxiliar os gestores, da EPT, sobre o significado e a importância da liderança.

O estudo a respeito da liderança tem sido discutido de maneira ampla, assim como pesquisado no âmbito dos mais diversos tipos de instituições. Dessa maneira, constitui-se num dos temas, que podem ser considerados, como sendo de extrema relevância no contexto dos mais diferentes tipos de organizações. Sendo assim, é importante compreender que as organizações sociais, bem como a própria sociedade, ambas precisam de líderes que possam ensinar, assim como guiar outras pessoas, para que elas consigam se exercitar da forma correta nas mais diversas tarefas da vida humana.

Assim, compreende-se, em consonância com Martins (2015, p. 149) que: “O tema liderança está intimamente relacionado a resultados. As organizações buscam constantemente alcançar seus resultados, sejam operacionais, financeiros, sociais etc., e para isso a figura do líder é essencial, pois é através dele e de sua relação com seus liderados que as coisas acontecem”.

No âmbito da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica estão inseridos os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Nesse sentido, segundo a Lei 12.677, de 25 de junho de 2012, é permitido aos servidores desses Institutos, que eles possam ocupar Cargos de Direção (CD), Funções Gratificadas (FG) e Funções Comissionada de Coordenação de Curso (FCC), desde que preenchidos certos requisitos e/ou critérios pelos respectivos ocupantes (Brasil, 2012).

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia foram criados por meio pela Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Os Institutos Federais devem contribuir de maneira direta, para que o país possa alcançar uma melhor condição, no que diz respeito ao desenvolvimento tanto na área educacional, assim como na área social e também econômica.

Neste sentido, a Portaria nº 2, de 6 de janeiro de 2021, estabelece os critérios, o perfil profissional, bem como os procedimentos gerais que devem ser observados pelos servidores que pleiteiam a ocupação de tais cargos ou funções, na esfera de ação do IFFluminense (IFF, 2021).

Por conta disso, o artigo 2º da Portaria nº 2, de 6 de janeiro de 2021, estabelece que, para que o servidor ocupe tais cargos e funções no IFFluminense é importante que ele tenha um perfil ou uma formação acadêmica, que seja compatível com as atribuições do cargo, bem como com o setor de lotação

*A importância da liderança na gestão escolar:
um estudo no Campus Avançado de Maricá do Instituto Federal Fluminense*

Antônio Carlos da Silva, Severino Joaquim Correia Neto

ou atuação do servidor. Além disso, aquele que pleiteia a ocupação de alguma função ou cargo de direção deve possuir capacidade para o trabalho em equipe, proatividade, criatividade, comprometimento, ser uma pessoa versátil e ter acima de tudo uma boa comunicação (IFF, 2021).

De acordo com o Artigo 7º, da Lei 12.677, de 25 de junho de 2012, a Função Comissionada de Coordenação de Curso (FCC) deve ser exercida exclusivamente, por servidores, docentes que se enquadrem como titulares de cargos da carreira do Magistério Superior, ou Professores do Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, os quais desempenharão a atividade de coordenação acadêmica de cursos que poderão ser: técnicos, tecnológicos, os quais podem ser de graduação ou também de pós-graduação, seja *stricto sensu*, desde que tais cursos sejam instituídos de maneira regular no contexto das instituições federais de ensino (Brasil, 2012).

Os *Campi* dos Institutos Federais são dirigidos por servidores que ocupam cargos de Diretores-Gerais (Cargo de Direção), sendo os mesmos nomeados pelo Reitor do respectivo Instituto, após um processo de consulta à comunidade do referido *campus*. Nesse processo, participam da votação os servidores docentes, os servidores técnico-administrativos e o corpo discente do *campus* (Brasil, 2008).

Assim, segundo o artigo 13 da Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008 e o parágrafo 1º, os servidores que podem candidatar-se aos cargos de Direção-Geral de um *campus*, podem ser docentes ou servidores de nível superior da carreira dos servidores técnico-administrativos em educação (TAEs). Para tanto, os servidores devem possuir no mínimo cinco anos de exercício, em alguma instituição federal de Educação Profissional e Tecnológica, enquadrando-se em situações específicas (Brasil, 2008).

Dentro desta perspectiva, conforme Lück (2010), é possível compreender que a orientação proveniente de uma liderança correta, contribui para que as pessoas, de modo geral, possam desenvolver seu trabalho da melhor forma possível, resultando em melhoria contínua para a própria organização.

Neste sentido, isto também envolve o trabalho que se realiza no contexto da educação escolar, e no caso em questão, tratou-se do trabalho que se desenvolve no âmbito educacional, mais especificamente em um *Campus* de um Instituto Federal, o qual integra a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica.

O público-alvo, desta pesquisa, consistiu-se dos servidores, que estavam ocupando funções de coordenação de curso (FCC), funções gratificadas (FG) e cargos de direção (CD). Tendo em vista que esses servidores (as), que ocupam essas funções ou cargos, integram a equipe gestora do *campus*, no qual se realizou a pesquisa, a qual procurou investigar a importância da liderança para esses servidores.

Neste sentido, informa-se que o *Campus* Avançado Maricá foi o local de realização da pesquisa. Neste caso, é importante compreender que consiste em um *campus* que teve sua inauguração em 2015, sendo, portanto, um *campus* com uma história recente, além de ser um *campus* avançado, possuindo ainda poucos servidores e, portanto, um estudo a respeito de gestão e liderança, poderá contribuir para fomentar melhorias no local em diversos aspectos.

No que diz respeito à etimologia do termo gestão, de acordo com Oliveira e Vasques-Menezes (2018, p. 879), é “Originário do latim *gestione*, o conceito de gestão refere-se à ação e ao efeito de gerir ou de administrar”. Em vista disto, compreende-se que neste conceito estão questões como direção, administração, gerenciamento, tomada de decisões, que, num certo sentido, podem ser aplicadas à direção e/ou coordenação de algum empreendimento ou da própria vida pessoal ou de outrem, fornecendo norte, ou seja, a direção a ser seguida.

*A importância da liderança na gestão escolar:
um estudo no Campus Avançado de Maricá do Instituto Federal Fluminense*

Antônio Carlos da Silva, Severino Joaquim Correia Neto

Conforme Bento e Ribeiro (2013, p. 11), “A palavra “liderança” deriva do termo inglês *leader*. Embora o termo *leader* (líder) já existisse há vários séculos, a noção de *leadership* (liderança) só emergiu na primeira metade do século XIX”.

Segundo Chiavenato (2008), a liderança constitui-se num fenômeno social que ocorre, de forma específica, no contexto dos grupos sociais. A liderança é entendida pelo autor como a forma de uma pessoa influenciar alguém por meio do método de comunicação humana, objetivando alcançar um ou mais propósitos específicos. Por meio do processo de liderança, os colaboradores são influenciados pelo líder que, muitas vezes, consegue mudar o comportamento dos liderados no contexto das organizações seguindo, assim, de forma coletiva, a direção necessária para alcançar as metas institucionais.

Mesmo diante das dificuldades, frente a uma conceituação, amplamente aceita para a palavra liderança, é possível apresentar uma definição, considerada contemporânea e que busca nortear a visão sobre o assunto, como pode ser verificado na concepção de Calvosa e Ferreira (2023, p. 234):

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

Este trabalho parte, portanto, da perspectiva de que a liderança é um tipo de influência que é exercida, pelo processo de comunicação, desenvolvendo-se, no contexto dos grupos sociais, objetivando alcançar objetivos específicos. Liderança e gestão não se excluem, para Lück (2010), liderança e gestão se complementam de maneira significativa, tendo em vista que apresentam vários elementos identificados como sendo comuns.

2 Metodologia

O presente estudo constitui-se numa pesquisa que se desenvolveu por meio de uma abordagem qualitativa que, neste caso, buscou compreender questões relacionadas com um determinado grupo social, o qual está inserido no contexto de uma organização específica, sem contudo recorrer aos elementos numéricos em sua expressão, para a mensuração, na apresentação dos resultados conforme Minayo (2017).

Por assim ser, Minayo (2017) considera que o investigador qualitativo precisa voltar sua atenção para a construção de instrumentos, bem como de dicas que possam considerar a abrangência da situação que deseja estudar na realização da pesquisa.

Levando-se em consideração os objetivos que foram propostos para a investigação, optou-se pela realização de uma pesquisa denominada de descritiva. Nesse contexto, é possível perceber, em harmonia com Gil (2002, p. 42), que “As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Desse modo, realizou-se uma revisão de obras sobre o assunto para direcionar a pesquisa. Para tanto, a pesquisa que foi desenvolvida se classifica como bibliográfica. Nesse sentido, segundo Gil (2002, p. 44), “A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Neste caso, procurou-se, em bases de dados, por trabalhos (teses, dissertações, monografias e artigos científicos) que tivessem alguma relação com o tema da pesquisa.

*A importância da liderança na gestão escolar:
um estudo no Campus Avançado de Maricá do Instituto Federal Fluminense*

Antônio Carlos da Silva, Severino Joaquim Correia Neto

Na realização da pesquisa bibliográfica foram consultadas as seguintes bases de dados: Google Acadêmico, Scientific Electronic Library Online (SciELO), Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações, Periódicos CAPES, Observatório ProfEPT. Os termos da pesquisa que foram utilizados nas buscas foram: “liderança” e “gestão escolar”. Na pesquisa bibliográfica, também foram consultados livros que, de alguma maneira, tratavam do tema liderança, assim como sobre gestão escolar para o embasamento teórico do estudo. Alguns dos autores que referenciam o estudo são: Bento e Ribeiro (2013); Bernardy, Socreppa e Silva (2017); Chiavenato (2008); Costa e Castanheira (2015); Libâneo (2015); Lück (2009); Lück (2010); Santos, Prsybyciem e Bonez (2020); Silva (2014); e Zanlorenço e Schnekenberg (2008).

A coleta de dados foi realizada mediante a aplicação de questionário semiestruturado, contendo questões fechadas e abertas. Todos os participantes responderam a perguntas sobre os temas pesquisados, que foram: Liderança, Contribuições da liderança para melhoria da gestão escolar e Contribuições da associação entre liderança e gestão escolar para melhoria do ensino na Educação Profissional e Tecnológica.

Na realização das análises das questões abertas do instrumento de pesquisa, utilizou-se o procedimento denominado de “Análise de Conteúdo”. De acordo com esta perspectiva, trata-se, conforme Bardin (2016, p. 48), de:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

De maneira sintetizada, Bardin (2016) informa que a análise de conteúdo pode ser resumidamente exposta em três etapas, que passam a ser identificadas como sendo a Pré-análise, Exploração do material e o Tratamento dos resultados obtidos e interpretação. Na Pré-análise ocorre a organização do material, sendo importante a verificação daquilo que está disponível para ser analisado.

Por consequência, para Bardin (2016), nesta etapa devem ocorrer: Uma “leitura flutuante do material” para se verificar do que se trata, escolher os documentos que serão analisados (*a priori* ou *a posteriori*), e construção do *corpus* (conjunto de documentos tidos em conta para os procedimentos analíticos). Isto deve ocorrer levando-se em consideração a exaustividade, a representatividade, a homogeneidade, e a pertinência, formulação de hipóteses e objetivos, preparação do material.

Na fase de Exploração do Material, Bardin (2016) informa que ocorrem a codificação e categorização do material. Uma questão importante é que na codificação deverá ocorrer a observação das unidades de registro (podem ser entendidas como a menor parte do conteúdo, a qual pode ser devidamente codificada), bem como das unidades de contexto (elemento que facilita a compreensão das unidades de registro, podendo ser uma frase no caso de uma palavra, ou também um parágrafo para um determinado tema).

Por fim, na fase de Tratamento dos resultados obtidos e interpretação, neste momento específico, ocorre a interpretação dos resultados, que foram obtidos por meio da inferência. Por ser assim, procurou-se dar atenção especial aos elementos do processo de comunicação, para que ocorresse uma correta interpretação das intenções dos respondentes, os quais tiveram, sobretudo as suas respostas, às questões abertas do questionário, analisadas.

Por consequência, para a realização da pesquisa, foram definidas com base nas respostas dos participantes as categorias que seriam analisadas, as quais foram observadas no decorrer da interpretação e realização do estudo.

*A importância da liderança na gestão escolar:
um estudo no Campus Avançado de Maricá do Instituto Federal Fluminense*

Antônio Carlos da Silva, Severino Joaquim Correia Neto

O conjunto de temas que nortearam a pesquisa, as respostas às questões abertas do questionário de pesquisa, bem como as categorias definidas integraram a análise de conteúdo que foi realizada. No Quadro 1 tem-se a intenção de apresentar as informações que direcionaram o estudo.

Quadro 1. Conjunto de temas que orientaram a pesquisa

Temas que nortearam a pesquisa	Questões da pesquisa	Categorias criadas com base nas respostas dos participantes
Definição de Liderança	Como você define a palavra liderança?	Liderança como habilidade ou capacidade
		Liderança como atitude
Contribuições da liderança para a melhoria da gestão escolar	De acordo com sua opinião, de que modo, a questão da liderança pode contribuir para promover a melhoria na gestão escolar?	Elementos referenciais para a gestão
		Melhoria do contexto ou ambiente organizacional
		Capacidade de condução
Contribuições da associação entre liderança e gestão escolar para a melhoria do ensino na EPT	Na sua opinião, de que maneira, a compreensão a respeito da liderança, associada à gestão escolar, pode contribuir para a melhoria do ensino, na Educação Profissional e Tecnológica e mais especificamente no <i>Campus Maricá</i> ?	Contribuição mínima
		Questões organizacionais
		Ações e decisões de gestão
		Pouca contribuição

Fonte: Elaborado pelos autores para a pesquisa realizada no 2º Semestre de 2023

O estudo contou com a participação de 9 (nove) servidores, que ocupavam cargos de gestão no *Campus Avançado Maricá* do IFFluminense. Neste caso, por se tratar de uma pesquisa envolvendo seres humanos, se fez necessária a aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa. Desse modo, o projeto de pesquisa foi submetido ao Comitê de Ética e Pesquisa do IFFluminense, obtendo parecer favorável para a sua execução, conforme CAAE 69216823.4.0000.0298.

3 Resultados e Discussão

Para a realização da coleta de dados relacionados aos temas da pesquisa, bem como ao perfil dos participantes, foi feita a aplicação de um questionário semiestruturado, sendo o mesmo disponibilizado para os pesquisados de forma impressa.

Conforme a Portaria nº 804, da Reitoria do Instituto Federal Fluminense, de 24 de agosto de 2023. O *Campus Avançado Maricá* contava, no momento de realização do estudo, em sua estrutura organizacional com 11 (onze) servidores em cargos de gestão (Cargo de Direção, Função Gratificada, Função de Coordenação de Curso). No entanto, colaboram, participando da pesquisa 9 (nove) servidores que estavam ocupando cargos de gestão no *campus*. No Quadro 2 apresenta-se a descrição da amostra de participantes do estudo.

*A importância da liderança na gestão escolar:
um estudo no Campus Avançado de Maricá do Instituto Federal Fluminense*

Antônio Carlos da Silva, Severino Joaquim Correia Neto

Quadro 2. Descrição da Amostra

Gestor	Sexo	Vínculo	Área de atuação	Fez curso sobre liderança
G1	Feminino	Técnico Administrativo	Acadêmica	Sim
G2	Masculino	Docente	Acadêmica	Não
G3	Masculino	Docente	Acadêmica	Não
G4	Masculino	Técnico Administrativo	Administrativa	Sim
G5	Masculino	Técnico Administrativo	Administrativa	Sim
G6	Masculino	Técnico Administrativo	Administrativa	Não
G7	Masculino	Técnico Administrativo	Acadêmica	Não
G8	Feminino	Docente	Acadêmica	Não
G9	Masculino	Docente	Acadêmica	Não

Fonte: Elaborado pelos autores com base nas respostas do questionário de pesquisa aplicado no 2º Semestre de 2023

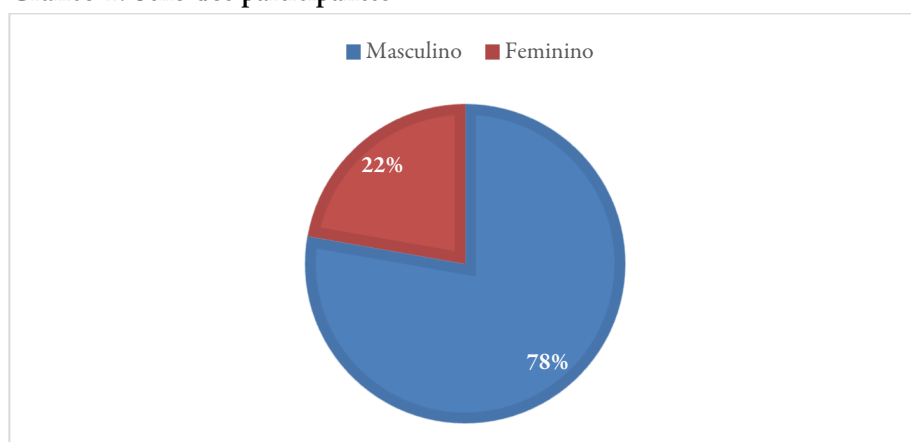
A seguir, serão apresentados, bem como discutidos os resultados que foram observados neste estudo.

3.1 Questionário impresso aplicado, primeira parte

A opção por um questionário impresso ocorreu para que, no momento da abordagem, fossem dadas algumas informações sobre a pesquisa, assim como esclarecidas algumas dúvidas e entregue o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), o qual precisava ser lido e assinado por todos os participantes do estudo. O questionário estava dividido em duas partes, na primeira constavam questões fechadas e na segunda parte constavam questões abertas.

Em relação às informações do público-alvo, primeira parte do instrumento de pesquisa, observou-se que, no que diz respeito ao sexo dos participantes, verifica-se que 78% dos participantes (sete gestores) eram do sexo masculino, enquanto 22% (duas gestoras) eram do sexo feminino. As informações podem ser verificadas no Gráfico 1.

Gráfico 1. Sexo dos participantes



Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

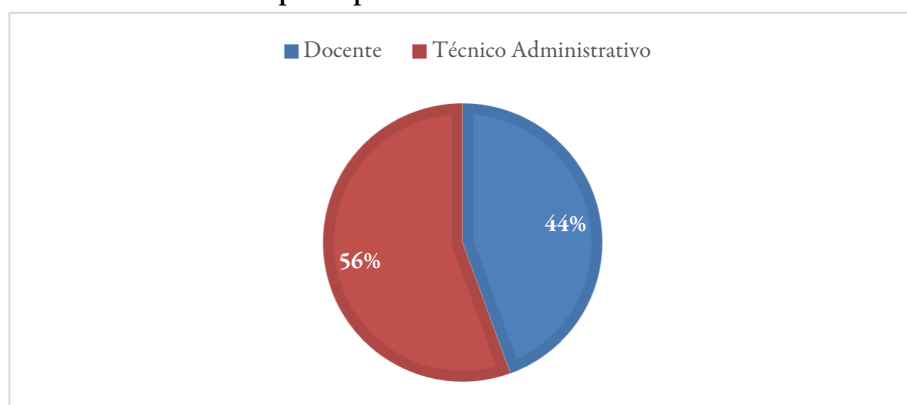
*A importância da liderança na gestão escolar:
um estudo no Campus Avançado de Maricá do Instituto Federal Fluminense*

Antônio Carlos da Silva, Severino Joaquim Correia Neto

De acordo com Silva (2014), muitas lideranças encontradas nos livros de história são do gênero masculino, o que pode causar a impressão de que a liderança é algo reservado apenas para os homens, o que seria um equívoco. Sendo assim, “Em geral, as mulheres sabem se relacionar melhor, se comunicar melhor, são mais detalhistas e cuidam melhor das pessoas. Principalmente nos Institutos Federais, precisamos associar as competências dos homens e das mulheres para garantirmos a efetividade da gestão” (Silva, 2014, p. 17).

Em relação ao vínculo dos gestores, constatou-se que 44% eram docentes, num total 4 (quatro); e 56% eram técnicos administrativos em educação, num total de 5 (cinco). As informações correspondentes podem ser confirmadas no Gráfico 2.

Gráfico 2. Vínculo dos participantes



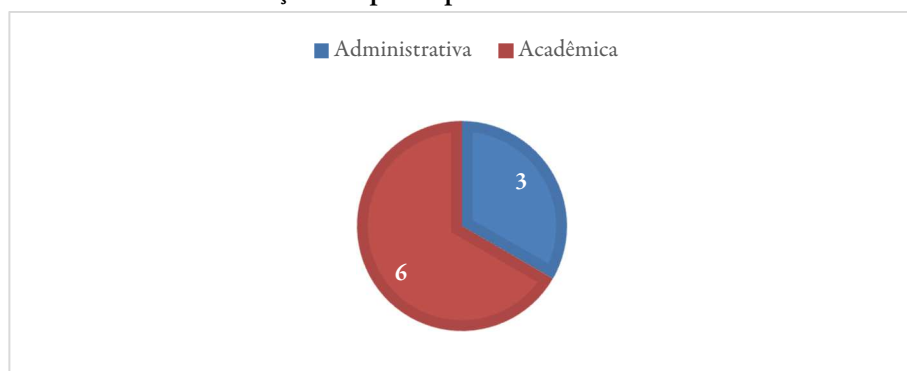
Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Esse dado é importante, pois pode mostrar a observação do assunto pesquisado, sob o prisma de diferentes servidores com vínculos de trabalhos distintos no contexto de um *Campus* de um Instituto Federal.

Entretanto, todos eles atuam como integrantes da EPT. Assim, cada um deles contribui com sua participação, por meio de um olhar especial sobre a liderança na gestão escolar.

No que diz respeito à área de atuação dos pesquisados, ficou evidenciado que 33%, o que corresponde a 3 (três) participantes, eram da área administrativa, enquanto, isso 67%, ou seja, 6 (seis) gestores eram da área acadêmica. As informações podem ser vistas no Gráfico 3.

Gráfico 3. Área de atuação dos participantes



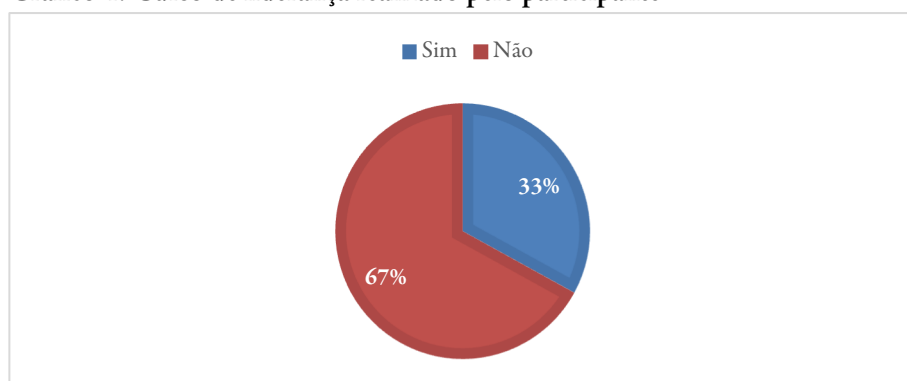
Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

*A importância da liderança na gestão escolar:
um estudo no Campus Avançado de Maricá do Instituto Federal Fluminense*
Antônio Carlos da Silva, Severino Joaquim Correia Neto

Neste caso, a respeito da área de atuação, alguns participantes, embora fossem técnicos administrativos em educação, eram de setores ligados à parte acadêmica como, por exemplo, o Registro Acadêmico e o Núcleo de Apoio às Pessoas com Necessidades Específicas. Isso também contribui para uma visão mais diversificada sobre o tema, tendo em vista que a área administrativa, muitas vezes é vista como sendo uma área mais técnica, estando ligada a questões como infraestrutura, enquanto a área acadêmica coordena as questões normalmente mais voltadas e/ou direcionadas para o ensino e aprendizagem.

O último dado recolhido nesta parte, do instrumento de pesquisa, estava relacionado a curso sobre liderança. Assim, questionou-se aos participantes se eles haviam feito algum curso sobre liderança dentro ou fora da instituição. Os resultados estão descritos no Gráfico 4.

Gráfico 4. Curso de liderança realizado pelo participante



Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Observou-se que 33% dos participantes, o que corresponde a 3 (três), fizeram curso sobre liderança, enquanto que 67%, o que corresponde a 6 (seis), não fizeram curso sobre liderança. Esse dado é importante, pois mostra que pode ser oferecida uma capacitação sobre este tema específico para os gestores. Por consequência, é importante compreender que: “A capacitação permanente e a integração dos servidores docentes e administrativos, bem como a consolidação dos fóruns consultivos e deliberativos são fundamentais para a consolidação da cultura de gestão do conhecimento” (Silva, 2014, p. 76).

3.2 Questionário impresso aplicado, segunda parte

Neste tópico serão analisadas as informações obtidas na segunda parte do questionário, o qual continha questões abertas para serem respondidas pelos participantes do estudo. Neste caso, utilizou-se a análise de conteúdo para a elaboração e organização das respostas às perguntas do instrumento de pesquisa, com criação de categorias após a análise das respostas fornecidas.

*A importância da liderança na gestão escolar:
um estudo no Campus Avançado de Maricá do Instituto Federal Fluminense*

Antônio Carlos da Silva, Severino Joaquim Correia Neto

3.2.1 *Percepções sobre a definição de liderança*

Neste tópico foi utilizada a seguinte questão norteadora: Como você define a palavra liderança? A intenção era compreender como os gestores, do *campus*, definiriam a palavra liderança. Após a análise das respostas dos participantes, foi possível criar duas Categorias para a definição de liderança (Categoria 1: Liderança como habilidade ou capacidade, Categoria 2: Liderança como atitude).

- Categoria 1: Liderança como habilidade ou capacidade

As principais unidades de registro observadas, nas respostas dos pesquisados, neste contexto foram: conduzir, motivar, influenciar, coordenar, orientar, manejar. Analisando as respostas dos pesquisados G1, G3 e G8 verifica-se esta questão:

Gestor 1 – *Habilidade de motivar e influenciar um grupo de pessoas ou uma multidão à busca de objetivos comuns* [grifo dos autores].

Gestor 3 – *Capacidade de coordenar e orientar um grupo de indivíduos* [grifo dos autores].

Gestor 8 – *Está relacionada a capacidade que uma pessoa possui de conduzir um grupo na realização de atividades* [grifo dos autores].

Os participantes entendem a liderança como habilidade e/ou capacidade, além disso, verifica-se nas respostas dos pesquisados, que a liderança se desenvolve no contexto das relações sociais. Tendo em vista, que os respondentes mencionam a existência de mais de uma pessoa nesta relação de influência, motivação, coordenação, condução e orientação. Seguindo esta linha de pensamento, Chiavenato (2008) informa que a liderança é um fenômeno social e, envolvido, neste fenômeno, está um processo de influência, no qual uma pessoa influencia a outra neste relacionamento.

Sendo assim, na concepção de Chiavenato (2008), ocorreria um processo de modificação do comportamento como consequência da influência entre líder e liderado. Neste sentido, a influência estaria ligada ao poder e à autoridade, abrangendo, todas as maneiras, através das quais se introduziria algum tipo de alteração comportamental no grupo ou nas pessoas.

Ao continuar analisando-se a resposta do Gestor 1, evidencia-se que, de igual modo, os autores Bernardy, Socreppa e Silva (2017, p. 13) também entendem a importância da relação existente entre a liderança e motivação:

O líder tem como característica primordial a sua flexibilidade de comunicação e aceitação das situações desde que ele visualize coerência nisso. A imposição é algo que não está inclusa na personalidade do líder, pois a sua função é de mediador das atividades de seu grupo, assim como ele precisa ser o exemplo positivo a sua equipe, para que transmita aos seus colaboradores entusiasmo, motivação e outros elementos que ele pode estar desenvolvendo em cada integrante de seu grupo.

Outra observação pertinente, que pode ser percebida nas respostas de G1, G3 e G8, é que a liderança está relacionada com a questão social, tendo em vista, que ela ocorre no contexto dos grupos sociais, conforme Chiavenato (2008). Esta questão é perceptível nas respostas, pois são mencionadas as expressões “grupo de pessoas”, “multidão”, “um grupo” e “grupo de indivíduos”.

*A importância da liderança na gestão escolar:
um estudo no Campus Avançado de Maricá do Instituto Federal Fluminense*

Antônio Carlos da Silva, Severino Joaquim Correia Neto

Em relação ao participante G9, o mesmo informa em sua resposta sobre a questão da coordenação do grupo para realização de atividades, enumerando também algumas competências necessárias para o exercício da liderança como, por exemplo, receptividade, boa comunicação, entre outras questões:

*Gestor 9 – Posição de **coordenar** um grupo para execução de atividades, bem como a sua referência para os integrantes da equipe. Inclusive também algumas competências, tais como ser receptivo e solícito às necessidades da equipe e de seus indivíduos; boa comunicação e reconhecimento dos colegas em suas habilidades e produtividade [grifo dos autores].*

Neste caso, ao falar sobre a importância da comunicação, Silva (2014, p. 33) informa que, aqueles que estão em posição de liderança precisam ter um cuidado todo especial com o discurso proferido: “Um líder não pode dizer uma coisa e fazer outra. Quando as palavras estão de acordo com as ações, a credibilidade e a influência do líder aumentam. O que mais prejudica a liderança efetiva são as atitudes incompatíveis com o discurso”.

- Categoria 2: Liderança como atitude

As principais unidades de registro observadas, nas respostas dos pesquisados, neste contexto foram: instruir, planejar, orientar, passar confiança, conduzir, tomar a frente, atingir, estabelecer, deixar. Ao se analisar as respostas dos pesquisados G2 e G5, percebe-se a questão:

*Gestor 2 – No ambiente organizacional é o ato de **instruir, planejar e orientar** um grupo ou uma organização [grifo dos autores].*

*Gestor 5 – Alguém que **toma a frente, conduz**, lidera uma equipe ou situação para **atingir** resultados estabelecendo as metas e deixando claro o objetivo e responsabilidade dos envolvidos no processo [grifo dos autores].*

Os destaques das respostas dos gestores permitem perceber que eles entendem a liderança como um comportamento ou também como atitude. Neste caso, percebe-se que a liderança pode ser desenvolvida pelas pessoas que ocupam cargos de gestão nos *Campi* dos Institutos Federais.

Sendo assim, compreende-se que, para Lück (2010, p. 123), “Desenvolver habilidades e atitudes de liderança é possível e imprescindível para quem desempenha funções educacionais e de gestão escolar mediante a prática intencional e contínua das habilidades e atitudes correspondentes”.

Dentro deste contexto, e seguindo esta linha de pensamento, Quintanilha (2019), de igual maneira, compreendendo a liderança como uma atitude, no seu trabalho de pesquisa, procurou investigar quais as atitudes de liderança são mais facilmente executadas e quais são menos executadas pelos profissionais da área educacional.

De igual modo, Bernardy, Socreppa e Silva (2017) vislumbram a liderança como algo que pode ser desenvolvido. Neste caso, o ato de liderar é imprescindível para as organizações da atualidade, as quais precisam ser conduzidas por gestores que tenham um senso de direção que seja preciso.

Assim sendo, é na prática diária, por meio das diversas experiências que são adquiridas as habilidades de liderança. Essa atitude de liderança, consiste numa ação cotidiana, praticada por muitas pessoas, que na maioria das vezes não percebem que estão liderando, conforme Bernardy, Socreppa e Silva (2017).

*A importância da liderança na gestão escolar:
um estudo no Campus Avançado de Maricá do Instituto Federal Fluminense*

Antônio Carlos da Silva, Severino Joaquim Correia Neto

Os gestores G1, G4, G5, G6 e G7, deixam transparecer em suas respostas que a liderança fornece contribuição para os objetivos que precisam ser alcançados e /ou atingidos. Neste caso, a liderança ajudaria a buscar os objetivos comuns, a comunidade teria seus problemas solucionados, a equipe liderada executaria o melhor trabalho possível, as pessoas lideradas teriam a oportunidade de ter clareza nos objetivos envolvidos no processo e a organização ou instituição teria seus objetivos alcançados. As respostas dos pesquisados G4, G6 e G7 permitem verificar estas informações:

Gestor 4 – Pessoa que nas horas decisivas, necessárias, conclusivas, determinadas, o líder (diretor – gerente) precisa passar confiança ao seu grupo liderado, afim de fazer um bem a comunidade p/ que a mesma possa ter seus problemas solucionados [grifo dos autores].

Gestor 6 – Consiste no manejo de pessoas e suas motivações em prol dos objetivos de uma empresa ou instituição [grifo dos autores].

Gestor 7 – Capacidade de condução de uma equipe, no intuito de executar o melhor trabalho possível [grifo dos autores].

Apontando nesta direção, Chiavenato (2008) sinaliza que a liderança visa ao alcance de um ou mais objetivos que são desejados pelo grupo liderado. Neste caso, o comportamento de liderança ajudaria ao grupo a satisfazer suas necessidades, bem como alcançar seus objetivos. Assim, o líder seria a pessoa que teria condições de fornecer o maior tipo de assistência e orientação ao grupo, apontando soluções, assim como auxiliando o grupo a encontrar as respostas necessárias para os problemas, permitindo um melhor estado de satisfação. Neste caso, esse tipo de pessoa terá mais condições de ser considerada líder do grupo.

Considerando que os objetivos são os resultados a serem alcançado por um grupo ou organização, de igual maneira, Martins (2015) informa que alguns aspectos da liderança são importantes para que os resultados sejam alcançados. Neste caso, para que os resultados aconteçam, é necessário acima de tudo a confiança entre o líder e a equipe. Assim, a liderança terá forte participação nesta relação de confiança.

3.2.2 Percepções sobre a melhoria na gestão escolar

Neste tópico foi utilizada a seguinte questão norteadora: De acordo com sua opinião, de que modo, a questão da liderança pode contribuir para promover a melhoria na gestão escolar? A intenção era compreender quais seriam as possíveis contribuições da liderança para a gestão escolar, de acordo com a percepção dos gestores do *campus*. Após a análise das respostas dos participantes, foi possível criar quatro categorias para as contribuições da liderança para a melhoria da gestão escolar. (Categoria 3: Elementos referenciais para a gestão, Categoria 4: Melhoria do contexto ou ambiente organizacional, Categoria 5: Capacidade de condução e Categoria 6: Contribuição mínima).

- Categoria 3: Elementos referenciais para a gestão

As principais unidades de registro observadas, nas respostas dos pesquisados, neste contexto foram: permitir, servir, contribuir, determinar, proporcionar, promover, acompanhar. Analisando as respostas dos pesquisados G2, G3 e G5 é possível verificar estas questões:

*A importância da liderança na gestão escolar:
um estudo no Campus Avançado de Maricá do Instituto Federal Fluminense*

Antônio Carlos da Silva, Severino Joaquim Correia Neto

Gestor 2 – *No espaço escolar, as possibilidades de alcance das ações de liderança podem permitir a construção de parâmetros que sirvam de referência para o cotidiano da gestão* [grifo dos autores].

Gestor 3 – *A liderança contribui determinando parâmetros e ações para proporcionar um melhor fluxo das diversas demandas* [grifo dos autores].

Gestor 5 – *Promovendo ações e acompanhando de perto o cumprimento dos compromissos de cada gestor* [grifo dos autores]

Nas respostas dos participantes G2 e G3, percebe-se que a liderança pode contribuir com a gestão escolar, no sentido de construir ou determinar parâmetros, ou seja, estabelecer uma referência que poderá ser seguida, facilitando, deste modo, as ações da gestão. Percebe-se, também, que com esta questão, ocorreria um melhor desenvolvimento e/ou atendimento das demandas cotidianas da gestão escolar.

De acordo com Santos, Prsybyciem e Bonez (2020), o espaço escolar consiste num local de interatividade. Neste caso, ocorreriam interação, ação e produção de conhecimento. Por conta disso, nas diversas interações, algumas pessoas se destacariam como líderes, como gestores ou como profissionais que participam da gestão escolar, agregando habilidades e competências que podem contribuir para o dia a dia da gestão escolar.

Por consequência, para Santos, Prsybyciem e Bonez (2020, p. 4), “Ao assumir uma gestão escolar, esses profissionais também desenvolvem o exercício da liderança de forma a agregar habilidades e competências que contribuem com o avanço das políticas educacionais no âmbito escolar e com a função social da escola”.

Em todas as três respostas anteriores, também é possível perceber a utilização da palavra “ações”, o que implica uma atitude por parte da liderança, bem como um planejamento para a execução das mesmas, no contexto da gestão escolar, objetivando como pode ser verificado na resposta de G5 o cumprimento dos compromissos de cada gestor.

Falando sobre o planejamento, no âmbito da gestão escolar, Lück (2009) entende que planejar consiste em definir compromissos de ação. Por assim ser, é possível perceber que, para Lück (2009, p. 34), “O tempo e o esforço despendido em planejamento, são válidos caso o plano ou projeto delineado seja implementado, isto é, que as ideias desenvolvidas e as decisões tomadas sejam postos em ação”.

Ao assumir um cargo na gestão escolar, no âmbito de um *Campus* de um Instituto Federal, o servidor (a), da EPT, deve estar preparado (a) para entender a relação entre o seu cargo e o exercício da liderança, tendo em vista que, na opinião de Lück (2010, p. 31), “Os profissionais que assumem cargos cujas funções principais tenham como componente principal a liderança, devem necessariamente, dedicar-se ao estudo, à observação e à reflexão sobre essa liderança, de modo que possam exercê-la de forma competente”.

- Categoria 4: Melhoria do contexto ou ambiente organizacional

As principais unidades de registro observadas, nas respostas dos pesquisados, neste contexto foram: buscar, utilizar, lançar, promover, alcançar. Analisando as respostas dos pesquisados G1 e G4 é possível verificar estas questões:

*A importância da liderança na gestão escolar:
um estudo no Campus Avançado de Maricá do Instituto Federal Fluminense*

Antônio Carlos da Silva, Severino Joaquim Correia Neto

Gestor 1 – *Em primeiro lugar, buscando conhecimentos e utilizando a reflexão sobre os mesmos e o contexto no qual trabalha, a fim de buscar uma compreensão da realidade. Após isso, lançando mão do planejamento, em todas as etapas* [grifo dos autores].

Gestor 4 – *Promover um ambiente saudável, limpo, arrumado, organizado, afim de a comunidade escolar ter seu objetivo alcançado que a qualidade do ensino, desenvolvimento pessoal, busca incessante da capacidade do ser humano* [grifo dos autores]

Ao se analisar a resposta do participante G1, verificam-se várias questões pertinentes, entre as quais a busca por conhecimentos, por parte da liderança, bem como a utilização dos mesmos, considerando o contexto e objetivando a compreensão da realidade, assim como a utilização do planejamento nas diversas etapas. Neste caso, aqueles que estão em posição de liderança não devem esquecer de compartilhar suas ações, permitindo a participação da comunidade escolar.

Neste sentido, em um contexto de gestão escolar, no qual se permite a participação da comunidade escolar, a tendência natural é que o ambiente seja mais leve e com maiores possibilidades de alcance dos objetivos organizacionais. Assim, para as autoras Zanlorenço e Schnekenberg (2008, p. 13):

Nas escolas em que a gestão escolar é participativa, compartilha-se a confiança, interação, participação em todas as ações a serem desenvolvidas em torno dos objetivos educacionais, desenvolvendo a consciência social crítica e o sentido da cidadania. Esta gestão é compromisso de todos, comprometimento com o trabalho, recebimento de informações, envolvimento no planejamento das ações escolares tendo o direito de opinar.

Dentro desta perspectiva, ao se compreender o ambiente no qual se trabalha, assim como a realidade de cada escola, aqueles, que atuam na equipe de gestão escolar na EPT, podem, através das suas ações, colaborar para o crescimento institucional e pessoal das diversas pessoas que fazem parte do ambiente educacional da EPT. Isto posto, para Zanlorenço e Schnekenberg (2008, p. 14):

Gestor líder tem por objetivo desenvolver ações com bons resultados através de divisão de tarefas e integração de ideias e ações somando um grande compromisso com família e comunidade. O gestor necessita ter espírito de liderança, ser seguro, estimulador, comunicativo, criador de clima de confiança e receptivo a todos, construtor de equipes participativas e com responsabilidade, transmissor de energia, dinamismo e entusiasmo e colaborador no desenvolvimento de habilidades em todos que fazem parte de sua equipe.

Dentro deste contexto, ao se analisar também a resposta do participante G4, entende-se a importância da associação da liderança e gestão escolar, objetivando a promoção de um ambiente organizado, o qual contribuirá, entre outras questões para a qualidade do ensino no âmbito escolar. Por conta desta questão, é imprescindível compreender, em consonância com Lück (2009, p. 20-21), que “A qualidade do ambiente escolar como um todo determina a qualidade do processo pedagógico da sala de aula e esta é determinada por uma série de cuidados [...]”.

Por consequência, palavras como limpeza, organização, arrumação demandarão ações de gestão/liderança, objetivando a melhoria do ambiente escolar para um melhor funcionamento de um *Campus* de um Instituto Federal, tendo em consideração a opinião de Santos, Prsybyciem e Bonez (2020, p. 4) que “Fazer a gestão escolar implica organizar o ambiente para que os objetivos comuns à comunidade escolar sejam atingidos”.

*A importância da liderança na gestão escolar:
um estudo no Campus Avançado de Maricá do Instituto Federal Fluminense*

Antônio Carlos da Silva, Severino Joaquim Correia Neto

Dentro deste panorama, para a organização do ambiente educacional, a equipe de gestão/liderança deve buscar a participação efetiva dos demais agentes integrantes do contexto escolar, pois não se faz gestão de forma individualizada, mas sim em conjunto com aqueles que integram o ambiente institucional escolar para a eficácia das ações e alcance dos resultados instrucionais. Neste caso, para Zanlorenço e Schnekenberg (2008, p. 14):

No entanto, o trabalho de qualquer profissional só ganha significado e valor, à medida que esteja integrado com os demais profissionais da escola. De seus componentes depende a dinâmica de seu trabalho orientado para superação do mesmo. Cabe ao trabalho de gestão, unificar esforços pela interação de princípios e pela construção de uma coletividade.

Ao falar sobre a organização do ambiente educacional, visando à melhoria do ensino, Libâneo (2015, p. 4) utiliza-se de palavras como “planejar”, “racionalizar”, “coordenar”, com isso procura-se alcançar os objetivos relacionados com educação e ensino:

Organizar significa dar uma estrutura, por ordem na casa, prover as condições para que objetivos possam ser realizados. Para organizar, são necessárias pelo menos quatro tipos de ações: planejar, racionalizar (organizar), dirigir/coordenar, acompanhar/controlar/avaliar. Na escola, a organização se refere aos princípios e procedimentos relacionados com as ações de planejar o trabalho, racionalizar recursos (físicos, materiais, financeiros, humanos), dirigir ou coordenar o trabalho das pessoas, avaliar o trabalho das pessoas, tendo em vista atingir os objetivos de educação e ensino.

Por fim, é importante compreender que as ações, que visam organizar o ambiente escolar, devem ser cuidadosamente planejadas pela equipe gestora, com a participação da comunidade escolar ou de seus representantes, pois dessa forma, evitam-se consequências desastrosas no processo de gestão do ambiente educacional, em concordância com Zanlorenço e Schnekenberg (2008, p. 15):

É essencial que os gestores sejam figuras presentes, participantes e respeitados na escola e na comunidade, buscando assim boa imagem da escola e o envolvimento no trabalho através de um bom planejamento, ação e responsabilidade. É importante haver uma comunidade aberta onde todos se sintam à vontade, adquirindo confiança.

- Categoria 5: Capacidade de condução

As principais unidades de registro observadas, nas respostas dos pesquisados, neste contexto foram: conduzir, garantir, gerar, convergir, evitar, alinhar. Analisando as respostas dos pesquisados G7, G8 e G9 é possível verificar estas questões:

Gestor 7 – *É preciso se ter pessoas capacitadas e aptas para **conduzirem** as instituições de maneira a **garantir** a implantação dos valores, missões e objetivos* [grifo dos autores].

Gestor 8 – *Quando as pessoas tem a capacidade de liderar, conseguem **conduzir** as outras pessoas de uma forma mais eficaz na realização das atividades* [grifo dos autores]

Gestor 9 – *A liderança **geraria**, teoricamente, uma atenção aos problemas e, conseqüente, propostas de soluções/intervensões, de caráter coletivo, para questões de dinâmica de trabalho. Ela também **converge** forças e **evita** dispersão de trabalhos e retrabalhos. Ademais, a liderança **alinha** as ações dentro de um projeto maior* [grifo dos autores]

*A importância da liderança na gestão escolar:
um estudo no Campus Avançado de Maricá do Instituto Federal Fluminense*

Antônio Carlos da Silva, Severino Joaquim Correia Neto

Inicialmente, verifica-se, que o participante G7 faz referência à capacitação e aptidão em relação à liderança, no sentido de que as pessoas que conduzem as instituições contribuam para a implantação da missão, da visão e dos valores institucionais. Por consequência, Lück (2009, p. 76), ao falar sobre os destaques básicos do exercício da liderança na escola, aponta para a seguinte questão: “Clareza a respeito da missão, visão e valores educacionais, assim como da participação das pessoas nessa compreensão e sua expressão em suas ações”.

A direção a ser seguida é uma questão fundamental para as instituições de modo geral, incluindo as organizações educativas. Assim, todas as instituições precisam ser conduzidas pela gestão/liderança na direção correta. Neste caso, é importante compreender o seguinte, em conformidade com Bento e Ribeiro (2013, p. 19-20):

Então, gestor é aquele que desenvolve os planos estratégicos e operacionais que julga serem os mais eficazes para atingir os objetivos e implementa e coordena a execução desses planos. Ao líder cabe a função de incentivar as pessoas da organização a se identificarem e elaborarem esses planos pondo-os em prática para o melhor da organização que também é sua.

Nesse sentido, quando o participante G8 menciona a questão de conduzir outras pessoas, é importante compreender que Chiavenato (2014), ao falar sobre a função de direção, que é uma das funções administrativas, deixa claro que a direção é a função administrativa que tem a responsabilidade de interpretar os objetivos, assim como os planos para alcançá-los, conduzindo e orientando as pessoas rumo ao alcance dos objetivos.

Por conseguinte, saber liderar é essencial para os servidores que estão inseridos na gestão escolar, no contexto dos *Campi* dos Institutos Federais. A liderança, neste caso, também envolve saber levar as pessoas ao alcance dos objetivos, uma vez que, na liderança democrática o líder conduz o grupo e o orienta, incentivando a participação democrática. Em conclusão, percebe-se que para Chiavenato (2014) liderar é saber conduzir as pessoas.

Por consequência, continuando a analisar a resposta de G8 sobre conduzir as pessoas de uma forma mais eficaz na realização das atividades, é importante compreender que a eficácia consiste em atingir objetivos, assim como resultados. Neste caso, um trabalho eficaz será proveitoso e bem-sucedido, de acordo com Chiavenato (2014).

Em relação à resposta do participante G9, quando se menciona a questão da geração de soluções para as questões de dinâmicas de trabalho. Pode-se, compreender, em conformidade com Silva (2014), que boa parte do trabalho, dos gestores, nos Institutos Federais, envolve justamente encontrar soluções para os desafios institucionais.

- Categoria 6: Contribuição mínima

A principal unidade de registro observada, na resposta do pesquisado, neste contexto foi: contribuir. Esta categoria foi criada para alocar a resposta do participante G6. Na concepção deste gestor, a contribuição da liderança para a melhoria na gestão escolar seria mínima, pois no entendimento deste pesquisado, a liderança se relaciona com manejar pessoas e segundo o posicionamento de G6, a gestão escolar vai além destas questões:

*A importância da liderança na gestão escolar:
um estudo no Campus Avançado de Maricá do Instituto Federal Fluminense*

Antônio Carlos da Silva, Severino Joaquim Correia Neto

Gestor 6 – *A liderança, no contexto da gestão escolar, contribuiria minimamente, pois a gestão escolar vai muito além do que um simples manejo de pessoas e suas motivações* [grifo dos autores].

No entanto, para Costa e Castanheira (2015), a liderança se constitui num dos temas de estudo, os quais estão cada vez mais presentes, no que diz respeito à análise organizacional, bem como à gestão da escola. Desse modo, liderança e gestão escolar figuram como elementos de interesse central em diversas pesquisas.

Neste caso, o estudo da liderança se reveste de importância significativa no contexto da gestão escolar, no âmbito da EPT, tendo em vista que, para Costa e Castanheira (2015, p. 14), “A liderança tem constituído um dos objetos de estudo privilegiados de várias ciências sociais e humanas, ocupando um lugar de destaque na investigação e na reflexão sobre as organizações, com destaque para as questões da sua gestão”.

Dentro desta perspectiva, para os autores Costa e Castanheira (2015), torna-se necessário reconhecer a importância dos processos de liderança no funcionamento, assim como na gestão das organizações escolares, pois esta questão está na ordem do dia.

Sendo assim, considerando a importância da relação entre a liderança e a gestão escolar, é imprescindível compreender, em correspondência com Santos, Prsybyciem e Bonez (2020, p. 4), que “A gestão escolar é eficaz quando os dirigentes/gestores, ao liderarem as ações da escola, o fazem orientados por uma visão geral e mais abrangente do seu trabalho”.

Ao se concluir a análise das percepções sobre as contribuições da liderança para a melhoria na gestão escolar, foi possível, por meio das respostas dos pesquisados enumerar alguns fatores importantes neste contexto. Seguem, no Quadro 3, algumas das principais ideias extraídas das respostas dos gestores sobre o questionamento.

Quadro 3. Fatores identificados nas contribuições da liderança para a melhoria da gestão escolar

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

Fonte: Elaborado com base nas respostas do questionário de pesquisa aplicado no 2º Semestre de 2023

Aqui cabe fazer uma observação pertinente que a única informação divergente foi a resposta do participante G6 que conseguiu vislumbrar apenas uma contribuição mínima, por parte da associação entre a liderança com a gestão escolar.

*A importância da liderança na gestão escolar:
um estudo no Campus Avançado de Maricá do Instituto Federal Fluminense*

Antônio Carlos da Silva, Severino Joaquim Correia Neto

3.2.3 Percepções Sobre a Melhoria do Ensino na EPT

Neste tópico foi utilizada a seguinte questão norteadora: Na sua opinião, de que maneira, a compreensão a respeito da liderança, associada à gestão escolar, pode contribuir para a melhoria do ensino, na EPT e mais especificamente no *Campus* Maricá? A intenção era compreender quais seriam as possíveis contribuições da associação entre liderança e a gestão escolar para a melhoria do ensino no *campus*, bem como na EPT, de acordo com a percepção dos gestores do *campus*. Após a análise das respostas dos participantes, foi possível criar três categorias para as contribuições da associação entre liderança e gestão escolar para a melhoria do ensino na EPT. (Categoria 7: Questões organizacionais, Categoria 8: Ações e decisões de gestão, Categoria 9: Pouca contribuição).

- Categoria 7: Questões organizacionais

As principais unidades de registro observadas, nas respostas dos pesquisados, neste contexto foram: elaborar, entender, buscar, contribuir, acabar, planejar. Analisando as respostas dos pesquisados G1, G4 e G9 é possível verificar estas questões:

Gestor 1 – *No Campus Avançado Maricá, com relação à melhoria do ensino, estamos precisando **elaborar** o nosso Projeto Político Pedagógico e o organograma do campus, que ainda não temos. As ações precisam ser pensadas coletivamente (e executadas também)* [grifo dos autores].

Gestor 4 – *Quando se assume um cargo de gestão (administração) escolar, precisa-se **entender** que o gestor (administrador) **buscará** a excelência no quesito da melhoria contínua da aprendizagem educacional, melhorando constantemente o ambiente educacional limpeza, organização, logística, manutenção, segurança, alimentação adequada aos discentes* [grifo dos autores].

Gestor 9 – *Pode **contribuir** na melhor comunicação entre os setores, outrossim, para o alinhamento tanto pedagógico quanto administrativo em um plano de metas de trabalho (como ampliação de cursos, implementação de eventos, bolsas, implantação de novos cursos) em comum, que envolve tanto orçamento quanto infraestrutura (pessoal e de espaços). Líderes mais conscientes da função **acabariam** com o isolamento entre os setores, pois **planejariam** juntos. Do mesmo modo, todas as instâncias deliberativas, consultivas, e de fiscalização locais (conselho de campus, comissões organizadoras, grêmios estudantis) teriam mais chances de acompanhar e auxiliar nos processos locais, em linha com os institucionais* [grifo dos autores].

Em relação à resposta de G1, é importante mencionar que diversos autores apontam a importância do projeto político-pedagógico para uma instituição de ensino. Neste caso, algumas questões são pertinentes neste contexto, incluindo, como fim maior o aluno, o qual deve estar sempre no centro das atenções. Portanto, para Lück (2009, p. 16):

O objetivo maior da comunidade educacional revela-se, portanto, o de se estabelecer uma comunidade de ensino efetivo, onde persevere, coletivamente, não somente o ideal de ensinar de acordo com o saber produzido socialmente, mas o de aprender, em acordo com os princípios de contínua renovação do conhecimento, criando-se um ambiente de contínuo desenvolvimento para alunos, professores, funcionários e é claro, os gestores. O conhecimento da realidade ganha novas perspectivas: a organização do projeto político-pedagógico da escola e o seu currículo; o papel da escola e o desempenho de seus profissionais, que devem renovar-se e melhorar sua qualidade continuamente, tendo o aluno como centro de toda a sua atuação.

*A importância da liderança na gestão escolar:
um estudo no Campus Avançado de Maricá do Instituto Federal Fluminense*

Antônio Carlos da Silva, Severino Joaquim Correia Neto

Sendo assim, as ações de gestão/liderança, no contexto da EPT, devem estar voltadas de maneira atenciosa para as questões organizacionais, visando a melhoria do ensino e da aprendizagem dos alunos, em conformidade com Araújo (2009, p. 89):

O Projeto Político Pedagógico constitui-se no plano global da instituição. Pode ser entendido como a sistematização, nunca definitiva, de um processo de planejamento participativo, que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar. É um instrumento teórico-metodológico para a transformação da realidade. É um elemento de organização e integração da atividade prática nesse processo de transformação. Tem, portanto, esse valor de articulação da prática, de memória do significado da ação, de elemento de referência para a caminhada. O Projeto Político Pedagógico é também a construção coletiva de um conhecimento.

Dentro deste contexto, a eficácia organizacional será alcançada à medida que as organizações educativas estiverem agindo de forma coletiva, como pode ser verificado na resposta de G1, que entende que as ações precisam ser pensadas de maneira coletiva, bem como executadas também. Dentro desse panorama, Lück (2009, p. 22), de igual modo, compreende que:

Escolas eficazes são aquelas que envolvem os funcionários na equipe geral da escola, desde o delineamento do seu projeto político-pedagógico, até a discussão de projetos especiais da escola utilizando suas leituras e ideais como fonte de referência, de modo a agregar valor a esses projetos e valorizar a sua contribuição à escola.

Em relação à resposta de G4, é perceptível a preocupação com a melhoria da aprendizagem, a qual deve estar associada com a melhoria do ambiente. Neste caso, são enumeradas na resposta várias áreas da gestão escolar, incluindo questões como manutenção, que dizem respeito à parte de infraestrutura da escola. Percebe-se que não apenas as questões documentais são importantes para a melhoria do ensino, mas também as questões estruturais da instituição escolar.

Neste aspecto, as ações de gestão/liderança, no contexto da EPT, devem sempre se voltarem para o fim maior da instituição que é o estudante. Em consonância com Zanlorenço e Schnekenberg (2008, p. 20), “A integração dos gestores em todos os segmentos da escola é essencial, pois coordenar um grupo requer habilidade e persistência, principalmente em se tratando de uma organização humana, onde ideias e ideais devem apontar para o mesmo objetivo, o aluno”.

Na resposta do participante G9, algumas questões são importantes e merecem ser destacadas, entre elas estariam uma melhor comunicação entre os setores, melhoria no alinhamento tanto pedagógico quanto administrativo, fim de isolamento entre setores e o planejamento conjunto. Estas são questões importantes para a melhoria do ensino no contexto da EPT. Neste aspecto, ao falar sobre o planejamento participativo, Silva (2014, p. 63) informa que “A sabedoria popular diz que não há vento favorável para aqueles que não sabem onde querem chegar. Uma liderança deve ter conhecimentos conceituais que permitam a definição coletiva da direção certa e a construção das estratégias para alcance dos objetivos institucionais”.

Sendo assim, a participação de todos os integrantes da comunidade escolar, neste processo, de melhoria do ensino, é essencial para a gestão/liderança dos Institutos Federais, pois para Silva (2014, p. 63-64) “Nos Institutos Federais é fundamental a participação dos estudantes, servidores e sociedade civil organizada no planejamento. As pessoas precisam ser parte do processo, pois isso aumenta o comprometimento na execução das ações planejadas”.

*A importância da liderança na gestão escolar:
um estudo no Campus Avançado de Maricá do Instituto Federal Fluminense*

Antônio Carlos da Silva, Severino Joaquim Correia Neto

- Categoria 8: Ações e decisões de gestão

As principais unidades de registro observadas, nas respostas dos pesquisados, neste contexto foram: estimular, ampliar, ajudar, contribuir, aumentar, garantir, executar, conduzir, ter e ser. Analisando as respostas dos pesquisados G2, G3, G5, G7 e G8, é possível verificar estas questões:

Gestor 2 – *Acredito que uma maior compreensão sobre liderança pode **estimular** ações de gestão que sejam mais compartilhadas e que **ampliem** o potencial de participação dos servidores nas decisões e encaminhamentos das ações institucionais* [grifo dos autores].

Gestor 3 – *Dentro ou fora da sala de aula, acredito que a compreensão a respeito da liderança, associada à gestão escolar, **ajudaria** na tomada de decisões mais eficientes. Tal fato, poderia **contribuir** para harmonia do coletivo* [grifo dos autores].

Gestor 5 – ***Aumentará** o nível de acompanhamento para a solução de pendências* [grifo dos autores].

Gestor 7 – *Para se **garantir** um trabalho de qualidade é necessário profissionais comprometidos e dispostos a **executar** suas funções com excelência. Com isso, uma liderança capaz de **conduzir** um time, extraindo dele o seu melhor, é a chave para se **ter** um trabalho de sucesso* [grifo dos autores].

Gestor 8 – *Se **tivermos** um bom líder as ações **serão** melhores (mais planejadas), o grupo **terá** uma maior cooperação nas atividades propostas por este líder* [grifo dos autores].

Ao analisar as respostas dos pesquisados, verifica-se que as mesmas trazem informações importantes, com destaque para as seguintes questões. Na concepção de G2 as ações de gestão podem tornar-se mais compartilhadas, com ampliação da participação de outros servidores. Já para G3 as decisões se tornariam mais eficientes com maior harmonia no contexto escolar. Para o participante G5 ocorrerá um aumento no acompanhamento que redundará em solução de pendências. G7 mais uma vez menciona a questão da liderança, a qual deve conduzir os demais para o sucesso do trabalho e, finalmente, G8 informa sobre o planejamento das ações e a maior cooperação nas ações proposta pela liderança/gestão.

Todas as questões mencionadas anteriormente são importantes, devendo voltar-se para o fim maior da instituição escolar, como mencionado na categoria anterior (Categoria 7). Essa finalidade concentra-se nos esforços para um ensino de excelência, que resultará numa aprendizagem de qualidade, a qual deverá ser ofertada para os alunos dos *Campi* dos Institutos Federais, pois, para Lück (2009, p. 21), “Os alunos são as pessoas para quem a escola existe e para quem deve voltar as suas ações, de modo que todos tenham o máximo sucesso nos estudos que realizam para sua formação pessoal e social”.

Ao prosseguir, analisando a resposta de G3, na sua colocação, envolvendo a harmonia do coletivo, vale a pena informar que o ambiente escolar, da EPT, precisa ser saudável, pois tal fato contribuiria não apenas com o trabalho dos servidores e servidoras (docentes e técnicos administrativos), mas também com a própria aprendizagem dos estudantes. Por assim ser, para Silva (2014, p. 14-15), “Os estudantes aprendem enquanto convivem com seus amigos e aprendem melhor quando estão felizes. Os estudantes e servidores dos Institutos Federais necessitam de espaços saudáveis de convivência. Necessitam sentir-se parte do processo decisório. Isso tem efeito positivo no processo de ensino-aprendizagem”.

Em relação também à resposta de G8, novamente o assunto do planejamento é mencionado pelos gestores, quando afirma que haverá um melhor planejamento das ações. Assim, mais uma vez, reforça-se, que é importante compreender que ações bem-sucedidas e planejadas podem contribuir para a melhoria do processo de ensino e aprendizagem, no contexto da EPT. Nesse aspecto, compete à liderança/gestão escolar se programar para tal, como pode ser verificado na visão de Silva (2014, p. 25):

*A importância da liderança na gestão escolar:
um estudo no Campus Avançado de Maricá do Instituto Federal Fluminense*

Antônio Carlos da Silva, Severino Joaquim Correia Neto

Eleitos para um mandato de quatro anos, procuramos atuar auxiliando os docentes, administrativos e alunos em busca da melhoria do processo de ensino aprendizagem. Promovemos ações de capacitação, fomentamos a consciência socioambiental, construímos novos espaços físicos, equipamos laboratórios, renovamos o parque de informática, climatizamos todas as salas de aulas, providenciamos acesso à internet em todas as salas, instalamos kits multimídia móveis, investimos na biblioteca, cuidamos dos espaços para elaboração das aulas, renovamos a sala de professores e melhoramos os espaços físicos dos servidores técnico-administrativos.

- Categoria 9: Pouca contribuição

A principal unidade de registro observada, na resposta do pesquisado, neste contexto foi: será. Esta categoria foi criada para alocar a resposta do participante G6. Na concepção deste gestor, a contribuição da associação entre a liderança e a gestão escolar, ofereceria pouca contribuição, visando à melhoria do ensino na EPT, pois no pensamento deste Pesquisado, a questão da liderança no contexto da gestão escolar é de importância mínima:

Gestor 6 – Tendo em vista, que a questão da liderança na gestão escolar é de mínima importância. Logo, o ensino sendo um dos desdobramentos da gestão escolar, a respeito da liderança será muito pouco a contribuição [grifo dos autores].

Analisando a resposta de G6 percebe-se a utilização de expressões como “mínima importância” e “pouco a contribuição”. O pesquisado entende que o ensino consiste em um dos desdobramentos da gestão escolar. No entanto, não consegue vislumbrar uma maior influência da liderança na gestão escolar para melhoria do ensino.

Entretanto, é importante reconhecer que as práticas de liderança (envolvendo os diversos níveis da gestão escolar) pode contribuir para a qualidade, do ensino, ofertada pelos estabelecimentos escolares. Na concepção de Lück (2010, p. 107-108):

Enfim, as escolas podem, tal como identificado em inúmeros casos conhecidos, mostrar que são capazes de sair de uma condição mediana ou até mesmo precária, dando um salto de qualidade, a partir da prática de liderança não apenas no exercício da direção da escola, mas também nos demais níveis e âmbitos da gestão escolar, espalhando-se por todo o estabelecimento de ensino. Naturalmente, portanto, a liderança tem sido identificada por pesquisas como um fator crucial para o desenvolvimento da qualidade da escola e melhoria da aprendizagem dos alunos.

Neste aspecto, verifica-se que ao associar-se o componente denominado liderança à prática da gestão escolar é possível perceber uma melhoria no processo de ensino e aprendizagem. Neste caso, serão utilizados componentes imprescindíveis na relação entre liderança e gestão escolar, o que resultará entre outras questões num ensino de qualidade para os educandos da EPT. Assim, seguindo o entendimento de Lück (2010, p. 31):

O ensino de qualidade, orientado para que todos os alunos aprendam o máximo possível, demanda uma cultura escolar onde haja diálogo, confiança, respeito, ética, profissionalismo (fazer bem feito e melhorar sempre), espírito e trabalho de equipe, proatividade, gosto pela aprendizagem, equidade, entusiasmo, expectativas elevadas, autenticidade, amor pelo trabalho, empatia, dentre outros aspectos. Estes são, por certo, componentes a partir do qual se realiza a liderança no ambiente escolar.

*A importância da liderança na gestão escolar:
um estudo no Campus Avançado de Maricá do Instituto Federal Fluminense*

Antônio Carlos da Silva, Severino Joaquim Correia Neto

Em conclusão, informa-se, que as práticas de organização e gestão escolar devem estar voltadas para a aprendizagem dos alunos. Conseqüentemente, a qualidade do ensino depende de um exercício que seja eficaz da direção, bem como da coordenação pedagógica, sendo enumerados diversos fatores e, nesse contexto, também se menciona o exercício da liderança no contexto escolar. Na opinião de Libâneo (2015, p. 17-18):

Há boas razões para crer que a instituição escolar não pode prescindir de ações básicas que garantem o seu funcionamento: formular planos, estabelecer objetivos, metas e ações; estabelecer normas e rotinas em relação a recursos físicos, materiais e financeiros; ter uma estrutura de funcionamento e definição clara de responsabilidades dos integrantes da equipe escolar; exercer liderança; organizar e controlar as atividades de apoio técnico administrativo; cuidar das questões da legislação e das diretrizes pedagógicas e curriculares; cobrar responsabilidades das pessoas; organizar horários, rotinas, procedimentos; estabelecer formas de relacionamento entre a escola e a comunidade, especialmente com as famílias; efetivar ações de avaliação do currículo e dos professores; cuidar das condições do edifício escolar e de todo o espaço físico da escola; assegurar materiais didáticos e livros na biblioteca.

Ao se concluir a análise das percepções sobre as Contribuições da associação entre liderança e gestão escolar para a melhoria do ensino na EPT, foi possível, por meio das respostas dos pesquisados enumerar alguns fatores importantes neste contexto. Seguem, no Quadro 4, algumas das principais ideias extraídas das respostas dos gestores sobre o questionamento.

Quadro 4. Fatores identificados nas contribuições da associação entre liderança e gestão escolar para melhoria do ensino

QUESTIONAMENTO	CONTRIBUIÇÕES
Contribuições da associação entre liderança e gestão escolar para a melhoria do ensino na EPT e no <i>Campus</i> .	Elaboração de documentos importantes para o <i>campus</i> como Organograma e Projeto Político Pedagógico.
	Estímulo a ações compartilhadas de gestão.
	Tomada de decisões mais eficientes.
	Melhoria contínua da aprendizagem educacional através da melhoria contínua no ambiente organizacional.
	Solução de pendências.
	É chave para se ter um trabalho de sucesso.
	Ações com melhor planejamento, maior cooperação nas atividades propostas.
	Pouca contribuição.
Melhoria da comunicação entre setores, fim de isolamento entre setores, planejamento conjunto, melhor acompanhamento de processos.	

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Novamente, cabe fazer uma observação pertinente, que a única resposta divergente foi a resposta do participante G6 que conseguiu vislumbrar apenas uma pequena contribuição, por parte da associação entre a liderança com a gestão escolar para a melhoria do ensino na EPT.

*A importância da liderança na gestão escolar:
um estudo no Campus Avançado de Maricá do Instituto Federal Fluminense*
Antônio Carlos da Silva, Severino Joaquim Correia Neto

4 Considerações finais

O estudo apresentado procurou analisar a percepção dos servidores, que estavam ocupando cargos e/ou funções de gestão no *Campus* de um Instituto Federal, no qual ocorreu a realização da pesquisa, a respeito do tema liderança em gestão escolar, no contexto da Educação Profissional Científica e Tecnológica.

Participaram do estudo duas categorias de servidores que atuam na gestão escolar, os docentes e os servidores técnico-administrativos em educação. Além disso, o grupo dos participantes foram identificados como pertencentes a duas áreas específicas, ou seja, a área acadêmica e a área administrativa, o que certamente contribui para uma visão diferenciada do assunto.

Foi possível verificar, por meio da análise realizada, que os participantes da pesquisa entendem a liderança como uma habilidade, uma capacidade ou uma atitude. Neste caso, percebeu-se, por meio das respostas dos gestores, que a liderança é algo que pode ser desenvolvido pelas pessoas, que ocupam cargos de gestão. O simples fato de ocupar o cargo na hierarquia institucional não garante que tais pessoas terão as habilidades necessárias para a liderança da equipe.

Com base nas respostas dos participantes, para que ocorram melhorias na gestão escolar nos Institutos Federais, podem ser apontadas algumas questões como, por exemplo, o aprimoramento da comunicação interna entre os setores, melhor planejamento das ações de gestão, maiores investimentos em infraestrutura, melhor organização do ambiente escolar etc.

Nesse aspecto, observou-se, também, que apenas alguns servidores que estavam ocupando funções na gestão escolar, fizeram algum curso sobre liderança. Por ser assim, constata-se que surge a importância de uma capacitação contínua e permanente para aqueles que estão inseridos nas equipes gestoras dos *campi* dos Institutos Federais, para o aprimoramento contínuo da gestão que se desenvolve no âmbito educacional.

Em relação à formação continuada, na área de liderança, para os gestores, uma boa opção são os cursos livres e gratuitos oferecidos pela Escola Virtual do Governo (EVG). Tais cursos podem ajudar na capacitação dos servidores.

Os servidores que participaram da pesquisa demonstraram boa consciência da importância do seu trabalho. Tendo em vista que, como gestores, eles estão em uma posição, na qual podem contribuir para a melhoria do ambiente organizacional, tanto na área acadêmica, como na área administrativa dos Institutos Federais.

Também é importante mencionar alguns elementos limitadores desse trabalho, pois nem todos os integrantes das funções de gestão do *campus* participaram do estudo, levando-se em consideração que se tratou de uma participação voluntária em pesquisa. Com certeza, com mais participantes, novas informações poderiam ser agregadas aos resultados do estudo desenvolvido.

Por tratar-se de um trabalho de pesquisa realizado no âmbito escolar, também se verificou nas respostas dos participantes dois grupos de fatores, os quais podem ajudar na compreensão da relação existente entre liderança e gestão escolar, bem como colaborar com a melhoria do ensino no contexto da EPT, tendo em vista que o fim maior da educação ofertada nos Institutos Federais é justamente contribuir para a geração de uma nova sociedade, por meio de princípios como democracia, igualdade, justiça social, e oferecer uma formação em todas as áreas para os educandos, bem como preparando-os para o mundo do trabalho.

*A importância da liderança na gestão escolar:
um estudo no Campus Avançado de Maricá do Instituto Federal Fluminense*
Antônio Carlos da Silva, Severino Joaquim Correia Neto

Referências

ARAÚJO, M. C. M. **Gestão escolar**. Curitiba: IESDE, 2009.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reta e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.

BENTO, A.; RIBEIRO, M. I. **A liderança escolar a três dimensões: diretores, professores e alunos**. Bragança: Ideias em prática, 2013. Disponível em: <https://bibliotecadigital.ipb.pt/handle/10198/9560>. Acesso em: 27 set. 2023.

BERNARDY, T. A. S.; SOCREPPA, A.; SILVA, E. Estilos de liderança predominante nos coordenadores de curso de uma instituição de educação superior. **Revista Húmus**, v. 6, n. 18, 2016. Disponível em: <https://periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/revistahumus/article/view/6326>. Acesso em: 24 nov. 2023.

BRASIL. **Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008**. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. 2008. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm. Acesso em: 24 nov. 2023.

BRASIL. **Lei nº 12.677, de 25 de junho de 2012**. Dispõe sobre a criação de cargos efetivos, cargos de direção e funções gratificadas no âmbito do Ministério da Educação, destinados às instituições federais de ensino e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12677.htm. Acesso em: 24 nov. 2023.

CALVOSA, M. V. D.; FERREIRA, M. Liderança: Representações sociais e modelos mentais dos séculos XX e XXI. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 29, p. 224-260, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1590/1413-2311.377.125771>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/read/a/RPZQkSQWxpbs7VnR65ZbvxF/?lang=pt>. Acesso em: 17 jun. 2024.

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

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

COSTA, J. A.; CASTANHEIRA, P. A liderança na gestão das escolas: contributos de análise organizacional. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação - Periódico científico editado pela ANPAE**, v. 31, n. 1, p. 13-44, 2015. DOI: <https://doi.org/10.21573/vol31n12015.58912>. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/58912>. Acesso em: 24 nov. 2023.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

*A importância da liderança na gestão escolar:
um estudo no Campus Avançado de Maricá do Instituto Federal Fluminense*
Antônio Carlos da Silva, Severino Joaquim Correia Neto

INSTITUTO FEDERAL FLUMINENSE. **Portaria nº 2, de 6 de janeiro de 2021.** Disponível em: <http://cdd.iff.edu.br/documentos/portarias/reitoria/gabinete/2021/janeiro/portaria-1>. Acesso em: 24 nov. 2023.

INSTITUTO FEDERAL FLUMINENSE. **Portaria nº 804, de 24 de agosto de 2023.** Disponível em: <https://cdd.iff.edu.br/documentos/portarias/reitoria/gabinete/2023/agosto/portaria-92>. Acesso em: 24 nov. 2023.

LIBÂNEO, J. C. **Práticas de organização e gestão da escola:** objetivos e formas de funcionamento a serviço da aprendizagem de professores e alunos. Cascavel, PR: Secretaria Municipal de Educação de Cascavel (PR), 2015. Disponível em: http://www.cascavel.pr.gov.br/arquivos/11022015_jose_carlos_libaneo_i.pdf. Acesso em: 26 nov. 2023.

LÜCK, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LÜCK, H. **Liderança em gestão escolar.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2010. (Cadernos de Gestão; v. IV).

MARTINS, D. L. C. C. **Desenvolvimento gerencial e liderança.** Indaial: UNIASSELVI, 2015. *E-book.* Disponível em: <https://www.uniasselvi.com.br/extranet/layout/request/trilha/materiais/livro/livro.php?codigo=21563>. Acesso em: 24 nov. 2023.

MINAYO, M. C. S. Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. **Revista Pesquisa Qualitativa**, São Paulo, v. 5, n. 7, p. 1-12, 2017. Disponível em: <https://editora.sepq.org.br/rpq/article/view/82>. Acesso em: 24 nov. 2023.

OLIVEIRA, I. C.; VASQUES-MENEZES, I. Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. **Cadernos de pesquisa**, v. 48, n. 169, p. 876-900, 2018. Disponível em: <http://educa.fcc.org.br/pdf/cp/v48n169/1980-5314-cp-48-169-876.pdf>. Acesso em: 17 jun. 2024.

QUINTANILHA, L. F. Atitudes de liderança entre professores. **International Journal of Education and Health**, v. 3, n. 1, p. 30-35, 2019. DOI: <https://doi.org/10.17267/2594-7907ijhe.v3i1.2432>. Disponível em: <https://www5.bahiana.edu.br/index.php/educacao/article/view/2432>. Acesso em: 24 nov. 2023.

SANTOS, A. P. ; PRSYBYCIEM, M. M.; BONEZ, J. Desafios na gestão escolar: liderança em discussão. **Educação em Perspectiva**, Viçosa, MG, v. 11, n. 00, p. e020040, 2020. DOI: <https://doi.org/10.22294/eduperppgeufv.v11i00.9238>. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/educacaoemperspectiva/article/view/9238>. Acesso em: 24 nov. 2023.

SILVA, J. G. **Liderança ética e servidora:** experiência concreta aplicada nos Institutos Federais Brasileiros. Florianópolis: Publicação do IFSC, 2014. 95 p.: il. *E-book.* Disponível em: <https://www.ifsc.edu.br/documents/30701/523474/Lideran%C3%A7a+%C3%89tica+e+Servidora+WEB.pdf/03507ceb-33be-6c70-7f7d-295915c14907>. Acesso em: 24 nov. 2023.

*A importância da liderança na gestão escolar:
um estudo no Campus Avançado de Maricá do Instituto Federal Fluminense*
Antônio Carlos da Silva, Severino Joaquim Correia Neto

ZANLORENÇO, M. K.; SCHNEKENBERG, M. Liderança e motivação na gestão escolar: o trabalho articulador dos diretores das escolas municipais. *Revista Eletrônica Lato Sensu*, v. 3, n. 1, p. 1-25, 2008.

Disponível em:

https://colegioalceuwamosy.weebly.com/uploads/1/2/5/6/12565068/liderana_e_motivao_na_gesto_escolar.pdf. Acesso em: 26 nov. 2023.

COMO CITAR (ABNT): SILVA, A. C.; CORREIA NETO, S. J. A importância da liderança na gestão escolar: um estudo no *Campus Avançado de Maricá do Instituto Federal Fluminense*. *Vértices (Campos dos Goitacazes)*, v. 26, n. 1, e26121930, 2024. DOI: <https://doi.org/10.19180/1809-2667.v26n12024.21930>. Disponível em: <https://essentiaeditora.iff.edu.br/index.php/vertices/article/view/21930>.

COMO CITAR (APA): Silva, A. C.; Correia Neto, S. J. (2024). A importância da liderança na gestão escolar: um estudo no *Campus Avançado de Maricá do Instituto Federal Fluminense*. *Vértices (Campos dos Goitacazes)*, 26(1), e26121930. <https://doi.org/10.19180/1809-2667.v26n12024.21930>.