

A ESCOLA COMO ESPAÇO FORMATIVO PARA O DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA: PERSPECTIVAS E DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS

The school as a formative space for leadership development: contemporary perspectives and challenges

María Concepción Garabandal Morelos González¹ 

Richardison Da Costa² 

¹Doutora em Ciências para a Família - IEE (México), mestra em Psicologia - UAEM (México), psicóloga pelo Centro Universitario de Ixtlahuaca - CUI (México). Professora de docentes em formação e pesquisadora na Escuela Normal nº1 de Toluca - EN1Tol (México), Toluca - Estado de México.

E-mail: gonzalezconcepcionmd@normal1toluca.edu.mx

²Doutorando em Educação pela Universidad de España y México - UEM (México), mestre em Educação pela Universidad de España y México, mestre em Terapia Cognitiva Comportamental pelo Instituto de Posgrado en Psicoterapia Cognitivo Conductual - IPPCC (México), e psicólogo pela Faculdade Anhanguera de Jundiá.

Professor do mestrado em educação no Instituto Bauman - IB (México). Toluca - Estado de México.

E-mail: richardison@institutobauman.edu.mx

Revista Educação em Contexto

Secretaria de Estado da Educação

de Goiás - SEDUC-GO

ISSN 2764-8982

Periodicidade: Semestral.

v. 4 n. 1, 2025.

educacaoemcontexto@seduc.go.gov.br

Recebido em: 14/04/2025

Aprovado em: 23/05/2025

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15722069>

Resumo

Este artigo tem como objetivo analisar o papel da escola como espaço formativo para o desenvolvimento de competências de liderança entre crianças e adolescentes, considerando as demandas contemporâneas da sociedade. A pesquisa foi conduzida por meio de uma revisão bibliográfica, com base em obras de autores da área da Educação, Psicologia e Liderança. Discutem-se aspectos fundamentais para a formação de líderes, como a inteligência emocional, a capacidade de motivar equipes e a construção de relações interpessoais saudáveis. Argumenta-se que a presença de professores engajados e de um ambiente educacional inspirador são fatores-chave para o fortalecimento de uma liderança ética, empática e responsável. Os resultados da análise indicam que a escola tem papel estratégico na promoção de valores e habilidades que transcendem o desempenho acadêmico, preparando os estudantes para enfrentar desafios sociais, profissionais e coletivos. Conclui-se que investir na formação de lideranças positivas desde a infância e adolescência é essencial para o fortalecimento da democracia, da justiça social e do desenvolvimento humano.

Palavras - chave: Ambiente escolar. Desenvolvimento de habilidades. Educação. Formação de valores. Liderança.

Abstract

This article aims to analyze the role of schools as formative environments for the development of leadership skills among children and adolescents, considering the contemporary demands of society. The study is based on a literature review, drawing from works by authors in the fields of Education, Psychology, and Leadership. Key aspects of leadership development are discussed, such as emotional intelligence, the ability to motivate teams, and the cultivation of healthy interpersonal relationships. The analysis highlights the importance of engaged teachers and inspiring educational environments as fundamental factors for nurturing ethical, empathetic, and responsible leadership. The findings suggest that schools play a strategic role in promoting values and skills that transcend academic performance, preparing students to face social, professional, and collective challenges. It is concluded that investing in the development of positive leadership from childhood and adolescence is essential for strengthening democracy, social justice, and human development.

Keywords: Educational environment. Skill development. Education. Value formation. Leadership.

INTRODUÇÃO

Desde os tempos primitivos, a organização humana em grupos e a emergência de líderes estiveram associadas à necessidade de sobrevivência. A presença de uma figura forte, que traçasse um caminho e inspirasse os demais a segui-lo, oferecia segurança ao grupo.

Embora o contexto tenha se transformado profundamente ao longo do tempo, esse instinto parece persistir, ainda hoje, na família, na política, nas organizações e no mundo educacional, a figura do líder continua sendo essencial (CIFUENTES-MEDINA; GONZÁLEZ-PULIDO; GONZÁLEZ-PULIDO, 2020).

O tema da liderança emergiu como crucial nos tempos contemporâneos. Em um mundo globalizado e competitivo, a habilidade de liderar tornou-se indispensável em todos os aspectos da vida, desde o âmbito familiar até o contexto organizacional mais amplo (ERAZO; RAMÍREZ, 2010).

O processo de globalização e a revolução tecnológica impõem novas exigências ao mercado e os líderes são as pessoas que se destacam nesse cenário de mudanças (CUNHA; SILVA, 2011). Tal como mencionam Montañez Huancaya de Salinas *et al.* (2022):

As mudanças e os desenvolvimentos tecnológicos atuais impulsionam novas tendências organizacionais em todo o mundo. Diante disso, é fundamental que as organizações preparem seus líderes e colaboradores nas diversas competências profissionais necessárias para que se tornem agentes proativos na direção e administração dos diferentes recursos, de forma eficiente e potenciada, visando o alcance dos objetivos da organização (MONTAÑEZ HUANCAYA DE SALINAS *et al.*, 2022, p.175).

Ferreira (2009) afirma que a necessidade de um processo de liderança está presente em todas as segmentações da sociedade, sendo que a liderança decorre de uma série de características essenciais, como visão de

futuro, autocontrole, coragem e valores, tendo como função primordial a junção das forças e ideias para a realização de um bem comum, através da motivação gerada no grupo. Em suma, pode-se dizer que os líderes eficazes conhecem os limites, bem como as oportunidades, para suas ações; quando se aproximar dos outros e quando se afastar; quando acelerar e quando diminuir o ritmo (GOFFEE, 2006); possuem competências que os tornam capazes não só de lidar com situações adversas do cotidiano, mas também com o trabalho em equipe durante a vida profissional (BARDUCHI *et al.*, 2009).

Este artigo tem como objetivo analisar o papel da escola como um espaço formativo para o desenvolvimento de competências de liderança, destacando a importância da formação integral dos estudantes frente aos desafios da sociedade contemporânea.

A liderança

Segundo Pariente Frago (2009), conforme destacado por Bass (1990, p. 11), embora o termo *leader* (líder) esteja presente na língua inglesa desde o ano 1300, a palavra *leadership* (liderança) só surgiu na primeira metade do século XIX, em contextos ligados à influência política e ao controle do Parlamento Britânico.

Segundo Robbins e Judge (2013), a liderança pode ser compreendida como a habilidade de influenciar um grupo na direção da realização de metas. Nesse contexto, o líder é aquele que atua com intencionalidade e propósito, mobilizando pessoas em torno de uma visão comum e articulando competências relacionais e estratégicas para alcançar objetivos coletivos.

Para Moscovici (1998), um líder é a pessoa em um grupo à qual foi atribuída, de modo formal ou informal, uma posição de responsabilidade para dirigir e coordenar certas atividades.

O conceito de liderança, sob a perspectiva acadêmico-científica, surgiu na década de 1940 nas universidades norte-americanas de Ohio e Michigan. A origem das primeiras teorias sobre liderança é amplamente conhecida e pode ser encontrada em diversos tratados, manuais e livros especializados sobre o tema (VILLA SÁNCHEZ, 2019).

Limongi-Francia e Arellano (2002) conceituam liderança como um processo social complexo no qual os indivíduos estabelecem relações de influência. Eles argumentam que qualquer pessoa tem o potencial de se tornar um líder, desde que seja capaz de influenciar positivamente seu ambiente social. O exercício da liderança transcende simplesmente emitir comandos; é uma arte de construir relacionamentos baseados em empatia, confiança e respeito mútuo (GOFFEE, 2006).

É importante mencionar que estilo de liderança é a maneira pela qual essa pessoa numa posição de líder influencia as demais pessoas no grupo, consistindo nas atitudes de um líder para com os seus colaboradores (BOTELHO; KROM, 2010).

Segundo Figueira *et al.* (2020), existem diferentes estilos de liderança, que por sua vez impactam dire-

tamente o desempenho das equipes e a cultura organizacional:

Toda equipe seja ela dentro ou fora das organizações, tem por indicação ou naturalidade um líder que de acordo com seu perfil irá orientar e conduzir seus liderados a chegarem ao resultado planejado. Existem vários tipos de lideranças, entre elas: autocrática, democrática, liberal, (...) entre outras. É difícil apontar qual das características mencionadas acima é aquela que vai trazer o melhor resultado para sua equipe, devido a diversos fatores como por exemplo: Cultura organizacional, perfil dos colaboradores, entre outros (FIGUEIRA *et al.* 2020, p.02).

Rached, Santos e Ferreira (2020), mencionam que os estilos de liderança se fundamentam em diversas bases teóricas que se relacionam com aspectos comportamentais, contextuais e organizacionais, influenciando diretamente o desempenho dos grupos liderados. A partir dessa perspectiva, apresenta-se o Quadro 01 com uma breve síntese comparativa dos principais estilos de liderança (autocrático, democrático e liberal):

Quadro 01 - Comparativo dos estilos de liderança

ESTILO DE LIDERANÇA	DESCRIÇÃO	ATUAÇÃO DO LÍDER	PAPEL DO GRUPO
AUTOCRÁTICO (AUTORITÁRIO OU DIRETIVO)	Dita regras e normas sem considerar a opinião do grupo. Foca no controle e nas tarefas	Toma decisões unilaterais. Impõe sua vontade ao grupo com exigência de obediência.	Tem pouca participação. Atua conforme ordens do líder, obedecendo sem interferência.
DEMOCRÁTICO (PARTICIPATIVO OU CONSULTIVO)	Valoriza a participação dos liderados nas decisões. O líder estimula o diálogo e busca consenso	Ouve e considera as opiniões do grupo. Trabalha com o coletivo para definir metas.	Participa ativamente das decisões, contribuindo com o planejamento e execução das ações.
LIBERAL (LAISSEZ-FAIRE)	Deriva da expressão francesa que significa 'deixar fazer, deixar ir, deixar passar'. O líder adota postura de não intervenção, permitindo liberdade total ao grupo.	Participa minimamente do processo administrativo. Apenas delega tarefas e permite que o grupo atue de forma autônoma.	Grupo atua com independência, com liberdade para tomar decisões e executar ideias.

Fonte: Elaboração própria.

Observa-se que os diferentes estilos nos quais se pode classificar a liderança indicam uma série de atributos em cada um deles. Em alguns casos, os atributos coincidem entre um estilo e outro; no entanto, a forma como se manifestam possui diferentes considerações ou pontos centrais que podem ser analisados (REYE; ROJAS CASTILLO, 2017).

Líderes eficazes não apenas impõem limites, mas também inspiram e motivam suas equipes a alcançar objetivos comuns. A liderança pressupõe capacidade de motivar pessoas e agir em harmonia, em busca de ideias comuns (COSTA; KIRST, 2010). Os líderes possuem atributos e habilidades sociais persuasivas que não se limitam ao contexto organizacional. Eles são capazes de transmitir segurança e guiar outros em direção ao sucesso individual e coletivo (CAVADAS, 2011).

De acordo com Gómez (2019), na liderança podem ser identificadas três dimensões comuns: influência, visão e valores. Influência está relacionada à obtenção de propósitos desejados e pode ser exercida por uma só pessoa ou, no caso de liderança distribuída, por um grupo. A visão é fundamental, já que constitui o que os líderes propõem aos seus comandados e a outros para induzi-los a compartilhá-la. Os valores são aquelas proposições morais nas quais um líder baseia suas ações pessoais e profissionais.

O êxito ou o fracasso da liderança está relacionado a diversos fatores, entre os quais se destacam a atualização constante do conhecimento, as competências para coordenar equipes de trabalho, o compromisso, o planejamento estratégico, o uso adequado de ferramentas, a capacidade de tomar decisões assertivas e a visão prospectiva (MONTAÑEZ HUANCAYA DE SALINAS *et al.*, 2022).

Liderança negativa

Segundo Dias e Santos (2019), a liderança negativa ou destrutiva é caracterizada por um con-

junto de fatores que envolvem o carisma e a inteligência do líder, aliados à admiração de seus liderados e a um ambiente que propicia comportamentos prejudiciais. Essa forma de liderança compromete o desempenho da equipe e da organização, ocasionando efeitos como altos níveis de estresse, depressão, baixa moral, queda na produtividade, ansiedade e desmotivação. Além disso, líderes negativos tendem a não reconhecer o mérito dos colaboradores, o que reforça um clima de desvalorização interna. O impacto é tão relevante que, conforme dados da *American Psychological Association* citados pelas autoras, em torno de 75% dos trabalhadores norte-americanos apontam seus líderes como a principal fonte de estresse no ambiente de trabalho, e 60% estariam a favor de abrir mão de um aumento salarial para que houvesse a substituição da liderança.

Complementando essa perspectiva, Costa e Kirst (2010) ressaltam que a ocupação de papéis de liderança pode desencadear a manifestação de conflitos internos e traços latentes de personalidade, muitas vezes vinculados a experiências da infância. As autoras observam que a forma como um indivíduo se relaciona com a autoridade pode ser um reflexo de modelos familiares primitivos, sendo influenciada por carências afetivas ou excessos vividos nos primeiros anos de vida. Assim, o desejo intenso de ocupar posições de comando ou, por outro lado, a recusa sistemática em assumir tais papéis pode estar enraizado em experiências emocionais mal resolvidas. Tais padrões comportamentais podem adquirir proporções patológicas, especialmente quando acompanhados de graus acentuados de narcisismo. Em situações extremas, essas manifestações são compatíveis com quadros clínicos reconhecidos pelo DSM (*Manual Diagnóstico e Estatístico de Transtornos Mentais*), o que demonstra que nem todo exercício de liderança se fundamenta em equilíbrio

psicológico e empatia, sendo, por vezes, expressão de distorções profundas do ego.

De acordo com Dorin (2001) os falsos líderes e as lideranças negativas podem ser vistos em todos os segmentos sociais, especialmente na esfera política onde os poderosos senhores da economia e a mídia “fabricam” líderes em todas as partes do mundo, porém, segundo o autor, não há como manter vivas figuras caricatas como se fossem verdadeiras:

Por uma espécie de sabedoria natural, que os antigos chamavam de instintiva, a maior parte de uma nação elege seus verdadeiros líderes, aqueles que, como ela, “comeram o pão que o diabo amassou”, lutaram, cresceram como pessoas e realizaram o que qualquer um gostaria de ter realizado. E não adianta a minoria da população menosprezar, xingar ou acusar um líder de falcatureiro, falso e safado, que o povo não muda sua opinião. Para ela, os ataques visam destruir aquilo que já é parte dela. Por outro lado, as perguntas que o homem do povo faz são as seguintes: “Quem é o crítico? Um político criado pela mídia e alugado por um grupo econômico? Ele já passou pelo que passei? Ele é verdadeiro, desprendido das coisas supérfluas, sincero, honesto?” O povo sabe por intuição quando um líder carismático é autêntico ou “fabricado”, criado, inventado pela mídia. Mesmo que o líder de fachada seja eleito governador ou presidente graças ao poder econômico, com o tempo será posto de lado, esquecido, inclusive pelo próprio poder que nele investiu muito dinheiro. É evidente que esse poder “fabricará” outro falso líder. Todavia, a longo prazo a verdade sempre vem à tona e os embusteiros são desmascarados (DORIN, 2001, sem paginação).

Em última instância, as pessoas reconhecem, possivelmente por sua sensibilidade histórica e social, a verdade no caráter de quem lidera; e, ainda que tardiamente, a autenticidade se impõe sobre a impostura, revelando a fragilidade das lideranças negativas forjadas pela aparência ou pelo poder circunstancial.

Liderança e inteligência emocional

Sabe-se que o comportamento humano é resultado de muitas variáveis, algumas internas ao próprio indivíduo e outras externas a ele. Com a liderança, dá-se o mesmo, o líder é um fenômeno grupal, funcional, ele existe em determinada circunstância e lugar histórico e não de forma descontextualizada. E o líder também se dá por momentos, portanto, uma pessoa não é líder todo o tempo (ZANELLI *et al.*, 2004).

Pariente Fragoso (2009) comenta que, com base nos estudos de Goleman, Boyatzis e McKee (2002), “a realidade da liderança é muito mais simples: os líderes são pessoas que sabem manejar suas emoções” (p. 31). Mais adiante, os autores reforçam que “a chave da liderança se assenta nas competências da inteligência emocional que possuem os líderes, ou seja, no modo em que gerenciam a relação consigo mesmos e com os outros” (p. 34).

Nesse sentido, compreender as habilidades emocionais que sustentam a prática da liderança torna-se essencial. A seguir, apresentam-se de forma concisa os cinco elementos fundamentais da inteligência emocional considerados cruciais para o sucesso de líderes em suas funções (WEISZ, 2022):

- **Autoconsciência:** Refere-se à capacidade de um líder reconhecer de maneira genuína suas próprias emoções e compreender como elas influenciam seu comportamento e decisões.
- **Autogestão:** Envolve a habilidade de um líder gerenciar eficazmente suas emoções uma vez identificadas. Isso ajuda a separar emoções pessoais, como questões familiares ou domésticas, das emoções relacionadas ao ambiente de trabalho.
- **Empatia:** É a capacidade de um líder se colocar no lugar de seus colaboradores, permitindo uma compreensão profunda das situações enfrentadas por eles. Essa habilidade fortalece

ce a comunicação e os relacionamentos dentro do ambiente corporativo.

- **Automotivação:** Significa direcionar toda a energia e esforço em direção a um propósito claro e definido. Um líder motivado pela realização de seu propósito é mais eficaz do que aquele motivado apenas por objetivos externos, como promoções ou aumento salarial.
- **Habilidade social:** Refere-se à capacidade de um líder reconhecer e lidar habilmente com as emoções dos outros. Essa habilidade é fundamental para aplicar a inteligência emocional na prática, promovendo relações interpessoais positivas e colaborativas.

Esses aspectos da inteligência emocional não apenas capacitam os líderes a lidar com desafios e adversidades de maneira eficaz, mas também os equipam para inspirar e motivar suas equipes em direção ao sucesso comum (WEISZ, 2022).

Assim, os líderes tornam-se responsáveis por manter um ambiente que permita o crescimento e o uso de emoções positivas (alegria, confiança, amor) e a diminuição das negativas (medo, raiva, ansiedade, insegurança) causando um crescimento notável e desenvolvendo capacidades cognitivas que suportam elementos estratégicos (criatividade, inovação e proatividade), que promovem uma segurança individual e coletiva, fortalecendo o desempenho na escola e nas demais esferas da vida de todos e de cada um (SÁNCHEZ MONTERO *et al.*, 2021).

Liderança em crianças e adolescentes: o papel da escola

A educação é um pilar essencial na formação de líderes, pois não apenas transmite conhecimento, mas também molda a personalidade e as habilidades necessárias para uma participação eficaz na vida

profissional e social. Além de desenvolver competências técnicas, a escola promove ferramentas culturais fundamentais, como a linguagem, a escrita, a leitura, o cálculo e as habilidades práticas, que são indispensáveis tanto para o crescimento individual quanto para o exercício de uma liderança consciente e transformadora (Morelos Gonzalez, 2024).

Segundo Conger (2004), a necessidade de formação em liderança é evidente quando se reconhece que essa habilidade constitui uma possibilidade acessível à maioria das pessoas. Ainda que parte da capacidade de liderar possa ter base genética, ela pode de todo modo, ser desenvolvida. O fator decisivo para a consolidação ou não da liderança pessoal é a educação. Dependendo do modo como o indivíduo é educado, estimulado e desenvolvido, suas chances de adotar uma postura de liderança aumentam significativamente. Isso evidencia a relevância do ambiente formativo e dos estímulos sociais no processo de construção da liderança.

Considerando que a formação do indivíduo está profundamente enraizada no ambiente em que ele se desenvolve, o papel das escolas na promoção de um ambiente seguro e estimulante é fundamental (PAPALIA; OLDS; FELDMAN, 2006). Ambientes escolares que incentivam o autoconhecimento e o desenvolvimento pessoal são essenciais para o crescimento dos futuros líderes.

Abad Calle e Aucchahuallpa Fernández (2022) ressaltam o papel fundamental da educação na construção de competências de liderança desde a infância:

En la educación inicial el proceso de formación de liderazgo se constituye a partir del ejemplo que nos brindan los niños y niñas. En el juego de la niñez podemos observar la conformación de pequeños o grandes grupos que interactúan, debaten, acuerdan y ríen; luego de ello, siguen jugando sin atropellos hasta cul-

minar su juego (ABAD CALLE; AUCCAHUALLPA FERNÁNDEZ, 2022, P.13)

Investir na formação de líderes desde a infância e a adolescência é crucial para o fortalecimento de sociedades mais justas e colaborativas. Fiorelli (2004) ressalta que líderes adolescentes tendem a ser vistos como modelos por seus pares, o que evidencia a importância de capacitá-los para liderar positivamente iniciativas educativas e comunitárias. Nessa mesma linha, Fernández Barba (2017) afirma que, ao reconhecer o desenvolvimento da liderança como uma das habilidades essenciais para a vida no século XXI, torna-se uma responsabilidade social criar alternativas que favoreçam seu fortalecimento entre adolescentes e jovens:

Sabendo que a liderança é uma das habilidades para a vida no século XXI que deve ser desenvolvida pelos adolescentes e jovens que enfrentarão um mundo muito mais competitivo, é uma responsabilidade social oferecer alternativas de desenvolvimento. Desenvolver liderança permitirá que adolescentes e jovens exerçam influência direta nos grupos sociais que lhes pertencem. É uma influência política, empreendedora ou social, quando cada uma tem suas particularidades comparadas à mesma base (Fernández Barba, 2017, p.03).

Neste contexto, os professores desempenham um papel crítico na formação de líderes. Eles não são apenas educadores, mas também mentores que moldam atitudes e valores dos alunos. O exemplo e a orientação dos professores são fundamentais para o desenvolvimento de habilidades de liderança e outras competências sociais (FIORELLI, 2004).

Para a UNESCO (2024) tanto a direção como demais como os demais atores são peças-chaves quando se trata de liderança no âmbito escolar:

Líderes fortes são essenciais para ajudar instituições, sistemas e sociedades a se transformarem para melhor. Esses líderes atuam em colaboração com outros atores, visando os mesmos objetivos. No nível escolar, são as diretoras e os diretores, mas também todas as pessoas que os cercam, tanto na escola quanto na comunidade, em posições de responsabilidade (UNESCO, 2024, p.05).

Um exemplo da importância da formação de líderes no ambiente escolar é vista no programa “*Improving School Leadership*” que traduzido para o português significa “Aprimorando a Liderança Escolar”, promovido pela OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico). O programa identifica quatro principais estratégias para o aprimoramento da liderança escolar: Redefinir as responsabilidades, distribuir a liderança escolar, desenvolver as competências necessárias para uma liderança eficaz e tornar a liderança uma profissão atrativa. Segundo o relatório, é crucial redefinir as responsabilidades da liderança escolar para melhorar o aprendizado dos alunos, destacando que “a liderança para o aprendizado é o aspecto fundamental da liderança escolar” (PONT, 2008).

Para atingir esse objetivo, é essencial que as escolas sejam lideradas por indivíduos visionários e inovadores na área educacional, que possam guiar os alunos rumo a uma educação de excelência. Esses líderes não apenas motivam os outros a encontrar soluções criativas para desafios educacionais, sociais e ambientais, mas também incorporam efetivamente a educação em suas vidas. Dessa forma, os alunos se tornam participantes ativos na sociedade, promovendo uma melhor qualidade de vida para todos os envolvidos (SILVA; HUNGRIA, 2023).

METODOLOGIA

A presente pesquisa adota uma abordagem qualitativa de natureza bibliográfica, estruturada sob a

forma de uma revisão narrativa da literatura. Esse tipo de revisão é apropriado para discutir o estado da arte de um determinado assunto, caracterizando-se por uma análise ampla da produção científica existente, sem necessariamente estabelecer um protocolo metodológico rigoroso e replicável em termos de dados quantitativos e respostas objetivas (VOSGERAU; ROMANOWSKI, 2014).

Embora se configure como uma revisão narrativa, o estudo incorpora elementos metodológicos próprios da pesquisa bibliográfica, especialmente no que se refere à identificação, seleção, análise e apreciação crítica de produções acadêmicas relevantes sobre o tema investigado. Conforme explicam Souza e Carvalho (2025), a pesquisa bibliográfica é uma prática comum nos estudos científicos, tendo como finalidade o aprimoramento e a atualização do conhecimento a partir da investigação metódica de fontes já publicadas.

O estudo fundamenta-se, portanto, na análise, classificação e apreciação crítica de produções acadêmicas já publicadas sobre o tema proposto. Conforme destacam Souza, Oliveira e Alves (2021), a pesquisa científica está presente em diversas áreas do conhecimento e tem como objetivo examinar, detalhar e responder a um questionamento originado de um fenômeno em estudo.

Ressalta-se que, para tal, é preciso dedicação e empenho por parte do pesquisador, que deve reunir e sistematizar os dados levantados para embasar o trabalho científico (SOUZA; CARVALHO, 2025). O estudo aqui apresentado apoia-se, portanto, em fontes secundárias, tais como livros, artigos científicos, periódicos especializados e publicações em sites de autores reconhecidos nas áreas da Educação, da Psicologia e da Liderança, tal como menciona Fonseca (2002):

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas

por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002, p. 32).

A escolha desse tipo de investigação justifica-se pela intenção de promover uma reflexão aprofundada sobre a importância do desenvolvimento de competências de liderança no contexto escolar, a partir do diálogo com diferentes perspectivas teóricas.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Um dos desafios sociais enfrentados atualmente pela educação é romper com antigos esquemas mentais que concebem os estudantes apenas como uma população vulnerável, incapaz de lidar com as diversas problemáticas da sociedade. Pelo contrário, os estudantes devem ser reconhecidos como atores sociais com potencial para transformar realidades e assumir responsabilidades (MENDOZA, 2014).

Os resultados teóricos levantados neste estudo destacam que, em uma escola que cultiva um ambiente positivo, seguro e inspirador, os valores transmitidos durante o processo educacional tendem a perdurar por toda a vida do sujeito. Princípios como respeito, integridade, lealdade e serviço são fundamentais não apenas para o êxito pessoal, mas também para o fortalecimento de vínculos sociais e a construção de comunidades mais coesas e cooperativas (VANDEBOS, 2010). O processo de liderança, nesse contexto, não emerge apenas como uma competência técnica, mas como uma constru-

ção cultural e afetiva, sustentada por um ambiente que favorece o desenvolvimento humano integral.

Uma escola também deve ser um ambiente que proporcione o autoconhecimento dos estudantes, o que é muito importante no crescimento da liderança, pois não é possível ter sucesso na liderança sem ter o entendimento de quem você é, ou seja, sem conhecer-se, é pouco provável que alguém seja capaz de inspirar, despertar, influenciar ou motivar as pessoas ao redor (GOFFEE, 2006).

Segundo Oliveira (2010), os ambientes seguros, afetuosos e pacíficos conduzem à aprendizagem dos indivíduos, com base nisso, pode-se afirmar que em uma escola onde suas aulas e atividades educativas promovam a aprendizagem de comportamentos adequados importantes para o desenvolvimento da liderança e também de outras habilidades sociais, tais como: expressar sentimentos e opiniões, estabelecer limites, etc. A esse respeito, Vandebos (2010) acrescenta que o processo educacional pode também contribuir para que os(as) estudantes identifiquem sua vocação, ao passo que a vivência em contextos pedagógicos positivos permite reconhecer traços, interesses e capacidades alinhadas a funções e papéis sociais relevantes. Assim, o desenvolvimento da liderança se articula à construção da identidade vocacional e ao exercício da cidadania. Um ambiente escolar que fomente o desenvolvimento de lideranças não só beneficia os indivíduos, mas também fortalece a sociedade como um todo. Os líderes formados em ambientes educacionais positivos estão mais bem equipados para enfrentar desafios e contribuir significativamente para um futuro mais promissor (CONTINI; KOLLER; BARROS, 2002).

O desenvolvimento da liderança, conforme apontam Contini, Koller e Barros (2002), demanda um compromisso sistêmico, que inclua a valorização da formação docente, o acompanhamento con-

tínuo das ações pedagógicas e a participação ativa de toda a comunidade escolar.

Nessa mesma direção, Cortez Schall (2025) afirma que o desenvolvimento de competências de liderança está intrinsecamente ligado às necessidades da comunidade acadêmica. Um exemplo dessa realidade foi a pandemia de COVID-19, que destacou a necessidade de integrar estratégias de bem-estar emocional nas escolas para enfrentar os impactos do confinamento e do distanciamento social (MORELOS GONZÁLEZ; GONZÁLEZ MORALES, 2025). Essa conjuntura evidenciou a urgência de transformar os processos educacionais, superando modelos lineares e centrados exclusivamente na sala de aula. Nesse contexto, Cortez Schall (2025) defende a democratização dos espaços escolares, a tomada de decisões consensuais entre os diferentes atores institucionais e o fortalecimento de habilidades socioemocionais, como empatia, responsabilidade social, inteligência emocional e compromisso com a sustentabilidade ambiental e social. Esses elementos são essenciais para uma liderança transformadora, que responda de maneira eficaz aos desafios contemporâneos e promova um crescimento sustentável e equitativo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a realização deste trabalho, concorda-se com o que mencionam Reye e Rojas Castillo (2017), o conceito de liderança é dinâmico, inacabado e está em constante construção.

Filipe (2018) argumenta que os comportamentos e práticas de liderança não são atributos inatos nem exclusivos de uma determinada cultura; pelo contrário, podem ser desenvolvidos em diversos níveis sociais e profissionais. A liderança, portanto, é um fator determinante em qualquer organização, pois auxilia os colaboradores a identificarem e alcançar

seus objetivos. Sem liderança, qualquer organização tenderia à desorganização de pessoas e estruturas.

Segundo Christensen e Narisetti (2024), ao longo da história têm existido diversas opiniões sobre o que caracteriza um grande líder. Segundo esses autores, três exemplos emblemáticos ilustram a atemporalidade de certos princípios: para Lao Tzu, filósofo chinês, “um líder é melhor quando as pessoas mal sabem que ele existe. Quando seu trabalho estiver concluído, seu objetivo atingido, dirão: nós mesmos o fizemos”; Martin Luther King Jr., ícone do movimento dos direitos civis nos Estados Unidos, afirmou que “um verdadeiro líder não é quem busca o consenso, mas quem o molda”; e Nelson Mandela, primeiro presidente eleito democraticamente na África do Sul, declarou que “líderes assumem a linha de frente quando há perigo”.

Essas afirmações, embora provenientes de épocas e contextos muito distintos, permanecem pertinentes, revelando que, apesar das mudanças no mundo, os fundamentos do verdadeiro exercício da liderança permanecem. Os grandes líderes são aqueles que sabem para onde desejam conduzir os demais, aprendem com suas experiências, demonstram altos padrões de integridade e responsabilidade, sabem delegar, oferecem soluções diante dos problemas, inspiram confiança e servem com propósito. No século XXI e além, o exercício da liderança exige um compromisso genuíno com a transformação positiva das vidas humanas e a regeneração do planeta, indo muito além de resultados quantitativos (CHRISTENSEN; NARISETTI, 2024).

Reforça-se a ideia de que a escola exerce um papel fundamental na formação de lideranças desde a infância. Os autores analisados convergem ao destacar que o ambiente escolar não deve limitar-se à transmissão de conteúdos acadêmicos, mas sim promover experiências que favoreçam a autonomia, a empatia, a responsabilidade social e a capacidade

de influenciar positivamente os demais. Esse tipo de formação, baseada em valores e habilidades socio-emocionais, constitui um alicerce sólido para o desenvolvimento de líderes conscientes e comprometidos com o bem comum.

Em síntese, o investimento na formação de lideranças desde os primeiros anos escolares, dentro de um ambiente educacional enriquecedor e com professores comprometidos, não apenas prepara os estudantes para os desafios futuros, mas também lança os alicerces para uma sociedade mais justa, equilibrada e próspera. Ao fortalecer habilidades de liderança e fomentar um ambiente de aprendizado positivo, as escolas desempenham um papel crucial na moldagem dos líderes de amanhã. Nesse contexto, torna-se evidente que o processo educativo vai muito além da transmissão de conteúdos: ele envolve a construção de uma cultura de responsabilidade social, cidadania e protagonismo estudantil.

Concorda-se também com Villa Sánchez (2019), que afirma que a liderança exerce um grande impacto no cenário educacional, especialmente no campo da inovação e da formação. Quando estimulada de forma consciente, a liderança favorece a criatividade, a resolução de problemas e o trabalho colaborativo, elementos indispensáveis em um mundo em constante transformação. Por isso, educar para a liderança significa promover indivíduos que sejam não apenas competentes, mas também comprometidos com a transformação social e com os princípios de equidade e justiça.

A formação de líderes desde cedo não se limita apenas ao desenvolvimento de competências técnicas, mas também à promoção de valores como ética, responsabilidade e respeito, fundamentais para uma liderança eficaz e humanizada. Esses líderes não apenas buscam o sucesso individual, mas também estão comprometidos com o bem-estar coletivo e o progresso social. Além disso, é por meio da liderança desenvolvida em

ambientes educativos que os estudantes aprendem a lidar com a diversidade, a construir consensos e a agir com empatia diante dos desafios coletivos.

Reconhece-se que a liderança é fundamental na educação, tal como menciona a UNESCO (2024):

A liderança é fundamental na educação. Ela contribui para que instituições educacionais, sistemas de ensino e sociedades possam se transformar para melhor. Líderes não atuam sozinhos – eles respondem a outros atores que ajudam a transformar o sistema político: membros do parlamento, pesquisadores, organizações internacionais, sociedade civil, sindicatos, meios de comunicação, entre outros. Todos esses atores exercem liderança ao influenciar os países em direção a objetivos específicos na educação e na sociedade como um todo. Alguns políticos, por exemplo, fizeram da educação inclusiva, equitativa e de qualidade uma prioridade em seus países por meio de reformas visionárias e da alocação adequada de recursos. No entanto, antes de aprofundar o “como” da liderança – e correr o risco de transformá-la em um fim em si mesma – é importante não perder de vista o “para quê” a liderança deve servir (UNESCO, 2024, p.17).

Portanto, é imperativo que as políticas educacionais e os programas escolares continuem a enfatizar a importância do desenvolvimento de lideranças, proporcionando oportunidades para que todos os

estudantes possam explorar e desenvolver seu potencial. Tais iniciativas devem ser sistemáticas e contínuas, integradas ao currículo escolar e sustentadas por uma formação docente consistente. Isso exige um compromisso institucional com a construção de uma escola democrática, participativa e voltada para o desenvolvimento integral dos indivíduos, promovendo não apenas competências técnicas, mas também valores éticos e sociais.

Contudo, embora este estudo contribua para a reflexão sobre a importância da formação de lideranças no ambiente educacional, é necessário reconhecer suas limitações. Por se tratar de uma abordagem predominantemente teórica e exploratória, não foram analisadas práticas concretas em contextos escolares específicos, o que restringe a aplicabilidade direta das proposições aqui discutidas. Além disso, a seleção de fontes bibliográficas, embora criteriosa, pode ter deixado de contemplar outras perspectivas relevantes sobre o tema. Nesse sentido, recomenda-se que futuras pesquisas avancem para investigações empíricas que considerem diferentes realidades escolares, perfis de estudantes e estratégias pedagógicas concretas. Apenas com essa ampliação será possível validar e aprofundar os caminhos apontados neste trabalho, contribuindo efetivamente para o fortalecimento de lideranças transformadoras desde os primeiros anos da educação básica.

REFERÊNCIAS

ABAD CALLE, Joana Valeria; AUCCA HUALLPA FERNÁNDEZ, Roxana. Grandes líderes en los más pequeños. **Revista Ciencia y Desarrollo**, [S. l.], n. 23, p. 26–34, 2022. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8380396.pdf>. Acesso em: 01 dez. 2024.

BARDUCHI, Ana Lúcia Jankovic *et al.* **Desenvolvimento Pessoal e Profissional**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

CAVADAS, Barbara Susan S. **O papel do líder no desenvolvimento de sua equipe**. 2011. Monografia. 32 p. (Curso de Especialização em Gestão Empresarial) - Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro. Disponível em: http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/b002225.pdf Acesso em: 13 dez. 2024.

CIFUENTES-MEDINA, José Eriberto; GONZÁLEZ-PULIDO, José Weymar; GONZÁLEZ-PULIDO, Alexandra. Efectos del liderazgo escolar en el aprendizaje. **Panorama**, Bogotá, v. 14, n. 26, 2020. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/3439/343963784005/html/>. Acesso em: 13 dez. 2024.

CONGER, Jay. A. Developing leadership capability: What's inside the black box? **Academy of Management Executive**, v. 18, n. 3, p. 136–139, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/ame.2004.14776188>. Acesso em: 10 dez. 2024.

CONTINI, Maria de Lourdes J; KOLLER, Silvia Helena; BARROS, Monalisa N. dos Santos. **Adolescência e Psicologia: Concepções Práticas e Reflexões Críticas**. Rio de Janeiro: Conselho Federal de Psicologia (CFP), 2002.

COSTA, Janaina Santos; KIRST, Patrícia. **As competências necessárias para o exercício da liderança: o que se espera de um líder eficaz**. XIII Seminário Intermunicipal de pesquisa. Universidade Luterana do Brasil (Ulbra) 2010. Disponível em: <http://guaiba.ulbra.br/seminario/eventos/2010/artigos/psicologia/salao/689.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2024.

CUNHA, Caroline V. M. da; SILVA, Marilda J. M. Os desafios da liderança no mundo corporativo. **Anuário da Produção Acadêmica Docente**, v. 4, n. 7, p. 67–88, 2010. Disponível em: <https://repositorio.pgsscogna.com.br/bitstream/123456789/1388/1/Artigo%205.pdf>. Acesso em: 11 jun. 2024.

DORIN, Lannoy. **Carisma não se fabrica**. Apostila de textos diversos. Jundiaí: São Paulo, 2001.

ERASO, Jaime España; RAMÍREZ, Bibiana C. **Liderazgo y Coaching en las Empresas Altamente Productivas**. Bogotá: Vigor Empresarial, 2010.

FERNÁNDEZ BARBA, Felipe de Jesús. El desarrollo del liderazgo en adolescentes en ambientes educativos no formales. In: CONGRESO NACIONAL DE INVESTIGACIÓN EDUCATIVA, 14., 2017, San Luis Potosí. Anais [...]. San Luis Potosí: COMIE, 2017. Disponível em: <https://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v14/doc/2055.pdf>. Acesso em: 13 dez. 2024.

FERREIRA, Adriana J. **Comportamento Humano nas Organizações? Liderança**. Disponível em: <http://www.webartigos.com/articles/18394/1/Comportamento-Humano-nas-Organizacoes--Lideranca/paginal.html#ixzz1EkO7887L> Acesso em: 10 dez. 2024.

FIGUEIRA, Agostinho Augusto; SCHUCHMANN, Beatriz M.; AUGUSTO, Marion; BARALHAS, Carla; PAGLIA, Alexandre. Impactos dos diferentes tipos de liderança nas organizações. In: SEMINÁRIO EM GESTÃO,

EMPREENDEDORISMO E TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO (SEGET), 2020, Resende. Anais [...]. Resende: AEDB, 2020. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos20/373025.pdf>. Acesso em: 10 out. 2024.

FILIPE, Pedro David Lopes. **A liderança na administração pública: estudos representativos de perfis de liderança na administração direta e indireta do Estado**. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), Lisboa, 2018. Disponível em: https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/18748/4/master_pedro_lopes_filipe.pdf. Acesso em: 22 maio 2025

FIORELLI, José O. **Psicologia para Administradores**. São Paulo: Atlas, 2004.

FONSECA, João. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Apostila. Fortaleza: UECE, 2002.

FREITAS, Maria V. (Org.) **Juventude e Adolescência no Brasil**: referências conceituais. São Paulo: Ação Educativa, 2005.

GOFFEE, Rob. **Quem disse que você pode liderar pessoas?** O que é preciso para ser um verdadeiro líder. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; McKEE, Annie. **El líder resonante crea más: el poder de la inteligencia emocional**. Barcelona: Plaza & Janés, 2002.

GOMEZ, Luis Felipe. Trenzar los hilos de la escuela. El liderazgo, elemento clave para el funcionamiento de los consejos técnicos escolares. *Sinéctica*, Tlaquepaque, n. 52, 00009, jun. 2019. Disponível em [https://doi.org/10.31391/s2007-7033\(2019\)0052-009](https://doi.org/10.31391/s2007-7033(2019)0052-009) Acesso em: 10 jan. 2025.

BOTELHO, Júlio César; KROM, Valdevino. Os estilos de liderança nas organizações. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA (INIC), 2010, São José dos Campos. *Anais eletrônicos...* São José dos Campos: Univap, 2010. Disponível em: https://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2010/anais/arquivos/0003_0494_01.pdf. Acesso em: 13 fev. 2025.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

MENDOZA, Noris. La educación para la transformación: una mirada desde la juventud. **Gaceta Educativa**, Caracas, v. 2, n. 2, p. 71-84, 2014. Disponível em: <https://revistas.upel.edu.ve/index.php/gaceta/article/download/511/465/1012>. Acesso em: 22 maio 2025.

MONTAÑEZ HUANCAYA DE SALINAS, Aquila Priscila; PALUMBO PINTO, Guido Benedicto; RAMOS VERA, Rosario Pilar; RAMOS VERA, Patricia María. Estilos de liderazgo en organizaciones educativas: aproxima-

maciones teóricas. **Revista Venezolana de Gerencia**, v. 27, n. 97, p. 170-182, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.12>. Acesso em: 11 abr. 2025.

MORELOS GONZALEZ, María Concepción Garabandal. A inclusão da educação socioemocional na grade de licenciatura em educação primária nas escolas mexicanas. *Revista Educação Anchieta*. v. 1, n. 1, p. 1-10, 2024. Disponível em: <https://revistas.anchieta.br/index.php/RevistaEducacao/article/view/2212/1893>. Acesso em: 23 maio. 2025.

MORELOS GONZÁLEZ, María Concepción Garabandal; GONZÁLEZ MORALES, Jose Benjamin Ronaldo. Educação híbrida e bem-estar emocional: análise de um protocolo para o atendimento socioemocional em uma escola primária de Toluca, México. **CAMINHOS DA EDUCAÇÃO diálogos culturas e diversidades**, [S. l.], v. 7, n. 1, p. e01-17, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.26694/caedu.v7i1.6618>. Acesso em: 23 maio. 2025.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo**. 8. ed. rev. ampl. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

OLIVEIRA, Carmem Aristimunha de. **Psicologia Social**. Canoas: ULBRA, 2010.

PAPALIA, Diane E.; OLDS, Sally W; FELDMAN, Ruth D. **Desenvolvimento Humano**. 8. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

PARIENTE FRAGOSO, José Luis. Algunas reflexiones en torno al concepto del liderazgo. In: MENDOZA MOHENO, Jessica; GARZA GONZÁLEZ, Laura (Coord.). **Procesos de cambio y desarrollo organizacional**. Aguascalientes: Universidad Autónoma de Aguascalientes, 2009. cap. 6, p. 117-145.

PONT, Beatriz. **Improving school leadership**. Paris, OCDE. (2008). Disponível em: <http://www.oecd.org/edu/schoolleadership>. Acesso em: 11 jan. 2025.

RACHED, Chennyfer Dobbins Abi; SANTOS, Julia do Nascimento; FERREIRA, Victoria Christine Gomes. Bases teórica dos estilos de liderança: uma breve revisão. **International Journal of Health Management Review**, v. 6, n. 2, p. 1-9, 2020. Disponível em: <https://ijhmreview.org/ijhmreview/article/view/229/162>. Acesso em: 10 fev. 2025.

REYE RÍOS, Diego; ROJAS CASTILLO, Ronald. Estilo de liderazgo predominante en organizaciones sociales dedicadas a la educación ambiental. **Revista Venezolana de Gerencia**, Maracaibo, v. 22, n. 80, 2017. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29055967007>. Acesso em: 11 abr. 2025.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamiento organizacional**. 15. ed. México: Pearson, 2013.

SÁNCHEZ MONTERO, Ivanna Karina; RÍOS MARIÑO, Marcelo Javier; CAJAS CAJAS, Viviana Elizabeth; TANQUEÑO COLCHA, Oscar Paul. Liderazgo positivo en organizaciones saludables. **Revista Venezolana**

na de Gerencia, Maracaibo, v. 26, n. 95, p. 159–176, 2021. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29069613005>. Acesso em: 11 jan. 2025.

SILVA, Alex Miller Peres da; HUNGRIA, Felício Júlio de Azevedo. Liderança empreendedora como fator de melhoria na gestão escolar. **Revista Educação Pública**, Rio de Janeiro, v. 23, n° 44, 14 de novembro de 2023. Disponível em: <https://educacaopublica.cecierj.edu.br/artigos/23/44/lideranca-empresendedora-como-fator-de-melhoria-na-gestao-escolar> Acesso em: 10 jan. 2025.

SOUSA, Angélica Silva de; OLIVEIRA, Guilherme Saramago de; ALVES, Laís Hilário. A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos. **Cadernos da Fucamp**, Monte Carmelo, v. 20, n. 43, p. 64-83, mar. 2021. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2336>. Acesso em: 11 fev. 2025.

SOUZA, Márcia Regina de; CARVALHO, Paulo Victor Rodrigues de. Tecnologias da cultura africana e afrodescendente: pesquisa bibliográfica a partir da perspectiva decolonial. **Revista Educação Pública**, Rio de Janeiro, v. 25, n° 1, 8 de janeiro de 2025. Disponível em: <https://educacaopublica.cecierj.edu.br/artigos/25/1/tecnologias-da-cultura-africana-e-afrodescendente-pesquisa-bibliografica-a-partir-da-perspectiva-decolonial> Acesso em: 11 fev. 2025.

UNESCO. **Relatório de Monitoramento da Educação Global 2024/5**: Liderança na educação – liderar para aprender. Paris: UNESCO, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.54676/EFLH5184>. Acesso em: 01 abr. 2025. ISBN 978-92-3-100716-3. Acesso em: 10 jan. 2025.

VANDEBOS, Gary R. (Org.) **Dicionário de Psicologia da APA**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

VILLA SÁNCHEZ, Aurelio. Liderazgo: una clave para la innovación y el cambio educativo. **Revista de Investigación Educativa**, Murcia, v. 37, n. 2, p. 301–326, jul. 2019. DOI: 10.6018/rie.37.2.365461. Disponível em: <https://revistas.um.es/rie/article/view/365461>. Acesso em: 10 jan. 2025.

VOSGERAU, Dilmeire Sant’Anna Ramos; ROMANOWSKI, Joana Paulin. Estudos de revisão: implicações conceituais e metodológicas. **Revista Diálogo Educacional**, Curitiba, v. 14, n. 41, p. 165-189, jan./abr. 2014. Disponível em: <https://periodicos.pucpr.br/dialogoeducacional/article/view/2317>. Acesso em: 02 jan. 2025.

WEISZ, Isabel Cristina. A gestão escolar como instrumento de prevenção da síndrome de Burnout entre educadores. **Revista Educação Pública**, Rio de Janeiro, v. 22, n° 20, 31 de maio de 2022. Disponível em: <https://educacaopublica.cecierj.edu.br/artigos/22/20/a-gestao-escolar-como-instrumento-de-prevencao-da-sindrome-de-burnout-entre-educadores>. Acesso em: 10 jan. 2025.

ZANELLI, Jairo E.B. *et al.* **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.