TELOS: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales
ISSN 1317-0570 / ISSN (e) 2343-5763
Vol. 27(2). Mayo-Agosto 2025

LIDERANÇA ESCOLAR E INCLUSÃO NA EDUCAÇÃO BÁSICA: IMPACTOS DOS ESTILOS DE GESTÃO

Júlia Maria Marques Duarte*
https://orcid.org/0000-0001-8285-4998
José Lucas Marques Duarte**
https://orcid.org/0000-0003-4367-0736
Paulo Fossatti***
https://orcid.org/0000-0002-9767-5674

RECIBIDO: 30/11/2024 / **ACEPTADO**: 27/04/2025 / **PUBLICADO**: 15/05/2025

Cómo citar: Marques Duarte, J., Marques Duarte, J., Fossatti, P. (2025). Liderança Escolar e Inclusão na Educação Básica: Impactos dos Estilos de Gestão. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, 27*(2), 744-758. www.doi.org/10.36390/telos272.19

RESUMO

A inclusão constitui um direito fundamental das pessoas com deficiência, assegurado pela Constituição Federal do Brasil de 1988. Com base nos princípios dos direitos humanos, este estudo tem como objetivo analisar de que modo os diferentes estilos de liderança educacional impactam a inclusão de estudantes público-alvo da Educação Especial no ensino fundamental de uma rede pública municipal. Para isso, optou-se por uma abordagem qualitativa, de caráter descritivo, por meio de revisão bibliográfica, conforme os pressupostos metodológicos de Gil (2019), utilizando-se de fontes primárias, secundárias e terciárias, bem como produções acadêmico-científicas disponíveis na plataforma da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Os objetivos específicos consistem em: a) descrever os estilos de liderança transformacional, situacional e servidora no contexto da gestão escolar; e b) identificar as possibilidades de aplicação desses estilos em instituições escolares sob uma perspectiva inclusiva. A justificativa da pesquisa baseia-se no aumento superior a 50% nas matrículas de estudantes da Educação Especial, registrado nos últimos quatro anos (2021, 2022, 2023 e 2024) na referida rede pública. Os resultados evidenciam que a liderança transformacional favorece a inclusão ao incentivar a motivação profissional e a inovação nos processos pedagógicos; a liderança situacional permite a adaptação das estratégias às diferentes demandas escolares; e a liderança servidora valoriza o bem-estar dos estudantes, contribuindo para a construção de um ambiente educacional colaborativo e inclusivo.

Palavras-chave: Educação Básica. Gestão educacional. Gestão Escolar. Inclusão. Liderança.

* Doutoranda em Educação. Universidade LaSalle, Canoas/RS. Brasil. julia.202110318@unilasalle.edu.br
** *Autor de correspondencia.* Doutorando em Educação. Universidade LaSalle, Canoas/RS. Brasil. joselucas_91@yahoo.com.br.
*** Doutor em Educação. Universidade LaSalle, Canoas/RS. Brasil. paulo.fossatti@unilasalle.edu.br

School Leadership and Inclusion in Basic Education: Impacts of Management Styles

ABSTRACT

Inclusion is a fundamental right of persons with disabilities, guaranteed by the Federal Constitution of Brazil (1988). Based on the principles of human rights, this study aims to analyze how different educational leadership styles impact the inclusion of students targeted by Special Education in the elementary level of a municipal public school system. A qualitative, descriptive approach was adopted through a bibliographic review, according to the methodological guidelines of Gil (2019), drawing upon primary, secondary, and tertiary sources, as well as scientific publications available on the CAPES (Coordination for the Improvement of Higher Education Personnel) platform. The specific objectives are: a) to describe transformational, situational, and servant leadership styles within the context of school management; and b) to identify how these leadership styles can be applied in school institutions from an inclusive perspective. The research is justified by the fact that, over the past four years, there has been an increase of more than 50% in the enrollment of students receiving Special Education services in the municipal public school system. The results indicate that transformational leadership promotes inclusion by motivating professionals and fostering innovation in pedagogical processes; situational leadership allows for the adaptation of strategies to meet various educational demands; and servant leadership emphasizes student well-being, contributing to the development of a collaborative and inclusive school environment.

Keywords: Basic Education. Educational Management. School Management. Inclusion. Leadership.

Introdução

A inclusão na educação básica configura-se como um dos principais desafios enfrentados pela gestão escolar, demandando práticas de liderança que assegurem a equidade e a acessibilidade no ambiente educacional. Nesse contexto, o presente estudo tem como propósito analisar de que maneira distintos estilos de liderança educacional influenciam os processos de inclusão, com ênfase nos modelos transformacional, situacional e servidora. A liderança transformacional, em particular, destaca-se por sua capacidade de engajar e motivar as equipes, favorecendo a implementação de inovações pedagógicas voltadas à diversidade de necessidades presentes no corpo discente (Bass & Riggio, 2006).

A liderança situacional, por sua natureza flexível, permite que o gestor escolar adapte suas práticas de acordo com as necessidades e circunstâncias específicas do contexto educacional, o que favorece respostas mais eficazes aos desafios impostos pela inclusão de estudantes com deficiência (Hersey & Blanchard, 1986). Já a liderança servidora caracteriza-se pelo compromisso com o bem-estar e o desenvolvimento integral dos estudantes, promovendo um ambiente acolhedor e colaborativo que reconhece e valoriza a diversidade presente na comunidade escolar (Greenleaf, 1977; Spears, 1995). Essa abordagem pressupõe uma liderança ética e relacional, centrada nas necessidades dos liderados, favorecendo práticas inclusivas sustentadas por empatia, escuta ativa e construção coletiva de soluções.

De acordo com dados da Secretaria Municipal de Educação de Sapucaia do Sul/RS (SME), observou-se, ao longo dos últimos quatro anos (2021, 2022, 2023 e 2024), um aumento superior a 50% no número de matrículas de estudantes da Educação Especial na rede pública municipal. Esse crescimento expressivo evidencia a urgência de reavaliar e reformular as estratégias adotadas pela gestão escolar, com vistas à implementação de práticas pedagógicas efetivamente inclusivas, capazes de atender às demandas educacionais decorrentes dessa nova configuração.

A gestão escolar inclusiva desempenha um papel fundamental na promoção da equidade no ambiente educacional. Segundo Rosário et al. (2024), a gestão escolar inclusiva é determinante para a promoção da equidade no ambiente educacional. A adoção de práticas inclusivas, a formação continuada de educadores e a criação de um ambiente acolhedor são estratégias eficazes para garantir que todos os estudantes tenham as mesmas oportunidades de aprendizagem.

Além disso, a gestão democrática, caracterizada pela escuta ativa e pela participação da comunidade escolar nas decisões, é essencial para a construção de uma cultura de valorização das diferenças humanas. Como destacado por Pinzetta et al., (2024) a gestão escolar deve ser orientada por uma liderança baseada na escuta e por uma abordagem democrática. Essa abordagem permite que as estratégias pedagógicas sejam adaptadas às necessidades específicas de cada estudante, promovendo uma inclusão efetiva.

Diante do aumento significativo de matrículas na Educação Especial, é imperativo que as escolas adotem práticas pedagógicas inclusivas que atendam às necessidades de todos os estudantes. Isso inclui a adaptação do currículo, a utilização de recursos pedagógicos diversificados e o desenvolvimento de planos de ensino individualizados.

Conforme dispõe a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional — LDB (Lei nº 9.394/1996), especialmente em seus artigos 58 e 59, a educação especial deve ser organizada para assegurar currículos, métodos, técnicas e recursos específicos, de modo a atender às necessidades dos educandos com deficiência. Essa diretriz é reforçada pela Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência — LBI (Lei nº 13.146/2015), que, em seus artigos 28 e 30, estabelece a obrigatoriedade de um sistema educacional inclusivo em todos os níveis, com a adoção de medidas individualizadas e a oferta de atendimento educacional especializado.

Assim, a adaptação curricular e o desenvolvimento de planos de ensino individualizados configuram-se não apenas como práticas pedagógicas recomendáveis, mas como direitos fundamentais para garantir o acesso, a permanência e a aprendizagem dos estudantes público-alvo da educação especial.

Em suma, o crescimento das matrículas na Educação Especial em Sapucaia do Sul/RS destaca a necessidade de uma gestão escolar proativa e comprometida com a inclusão. A implementação de práticas pedagógicas inclusivas, aliada a uma gestão democrática e à formação contínua dos educadores, é crucial para garantir uma educação de qualidade para todos.

Metodologia

A presente pesquisa adota uma abordagem qualitativa, de caráter descritivo, por meio de revisão bibliográfica, compreendida como o levantamento, a análise e a discussão de produções teóricas e científicas que forneçam embasamento ao objeto de estudo. Nesse sentido, a revisão

bibliográfica "[...] é elaborada com o propósito de fornecer fundamentação teórica ao trabalho, bem como a identificação do estágio atual de conhecimento referente ao tema" (Gil, 2019, p. 28). A pesquisa foi realizada com base em uma seleção criteriosa de materiais disponíveis na base de dados da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), em outubro de 2024. Foram utilizados os descritores: "liderança transformacional", "liderança situacional" e "liderança servidora", com recorte temporal entre os anos de 2020 e 2024. Para a seleção dos materiais (Triviños, 1987), foram realizados três refinamentos (Bardin, 2004): a) leitura preliminar dos títulos na plataforma científica; b) leitura dos resumos e conclusões; c) leitura integral para análise e discussão posterior. A partir dos critérios de inclusão (estudos alinhados à temática e objetivos da pesquisa) e de exclusão (estudos parciais ou fora da temática), foram selecionados dois estudos para análise e discussão.

Complementarmente, foram consultadas obras de referência de autores clássicos que abordam os diferentes estilos de liderança, a saber: Bass & Riggio (2006) no que se refere à liderança transformacional; Hersey & Blanchard (1986) quanto à liderança situacional; e por fim Greenleaf (1977), no campo da liderança servidora.

O estudo também se baseou em uma análise de documentos legais e normativos fundamentais para a compreensão do contexto educacional e social do Brasil. Entre os principais documentos estão a Constituição da República Federativa de 1988, que estabelece os direitos e deveres dos cidadãos, e a Lei 9.394/96, que define as Diretrizes e Bases da Educação Nacional, estruturando o sistema educacional no país. A Lei 13.005/15, que aprova o Plano Nacional de Educação (PNE), também foi utilizada, pois estabelece metas e estratégias para a melhoria da educação em diversas áreas. Além disso, a Lei 8.069/90, o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), foi considerada por sua relevância na proteção dos direitos das crianças e adolescentes, incluindo o acesso à educação de qualidade. A Lei 13.145/15, que trata da educação inclusiva e da garantia de direitos para pessoas com deficiência, foi igualmente essencial para o estudo, pois reforça o compromisso com a equidade e acessibilidade no ambiente educacional.

A análise centrou-se na aplicabilidade desses estilos no contexto educacional, particularmente em sua relação com os processos de inclusão de estudantes da Educação Especial, considerando aspectos como adaptação curricular, suporte institucional e estratégias pedagógicas inclusivas. Este estudo busca contribuir para o reconhecimento e a adoção de práticas de liderança que favoreçam ambientes escolares mais inclusivos, equitativos e responsivos à diversidade.

O objetivo geral da pesquisa é analisar de que forma diferentes estilos de gestão educacional e escolar influenciam os processos de inclusão na Educação Básica, com ênfase nos modelos de liderança Transformacional, Situacional e Servidora. De modo específico, propõe-se: a) descrever os estilos de liderança mencionados e discutir suas possibilidades de aplicação em instituições escolares sob uma perspectiva inclusiva; e b) identificar as possibilidades de aplicação desses estilos em instituições escolares sob uma perspectiva inclusiva.

Referencial teórico

Nesta seção discorre-se sobre as teorias que embasam os estilos de liderança e sua contribuição para a inclusão dos estudantes com deficiência na Educação Básica, por meio da

triangulação de informações entre os estudos selecionados, a teoria dos tipos de liderança e a legislação Nacional sobre Educação Inclusiva.

A importância da Inclusão no Processo Educacional

A inclusão educacional no Brasil, em conformidade com o Princípio 3 da Declaração de Salamanca, deve garantir o direito de todos os estudantes, independentemente de suas condições físicas, intelectuais, sociais, emocionais ou culturais. Nesse sentido, deve-se assegurar um sistema educacional comum, que promova a igualdade de oportunidades. De acordo com a legislação vigente — como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei n.º 9.394/1996), a Lei Brasileira de Inclusão (Lei n.º 13.146/2015) e o Plano Nacional de Educação (Lei n.º 13.005/2014) —, a educação inclusiva deve assegurar o acesso, a permanência e o sucesso dos estudantes em todas as etapas da educação básica e superior.

Segundo Mittler (2003), a inclusão educacional ultrapassa a mera integração física de estudantes com deficiência em instituições de ensino regulares. Trata-se de promover uma reestruturação do sistema escolar de modo que este seja capaz de atender às necessidades de todos os estudantes, reconhecendo a diversidade como um elemento enriquecedor do ambiente educativo. Assim, a efetivação da inclusão requer não apenas a eliminação de barreiras físicas e pedagógicas, mas também mudanças significativas nas atitudes dos professores, gestores e da comunidade escolar como um todo.

Para Mantoan (2006), a inclusão implica uma transformação estrutural da escola, a qual deve se reorganizar para acolher as diferenças. Essa transformação exige práticas pedagógicas que respeitem as particularidades dos estudantes, superando a simples adaptação de um modelo tradicional de ensino. A autora defende que a inclusão representa um novo paradigma educacional, em que a escola se configura como um espaço de acolhimento e de aprendizagem para todos, rompendo com a lógica seletiva que historicamente excluiu aqueles que não se enquadravam em padrões idealizados de normalidade.

Vale destacar que a inclusão educacional no Brasil é respaldada por dispositivos legais como a Constituição Federal de 1988 e o Estatuto da Criança e do Adolescente (Lei n.º 8.069/1990), que asseguram o direito à educação com igualdade de condições para o acesso e a permanência na escola. A implementação dessa proposta inclusiva requer políticas públicas eficazes, formação continuada de professores e a oferta de recursos pedagógicos e tecnológicos adequados às necessidades dos estudantes. Nesse contexto, Góes (2013) observa que o maior desafio da inclusão consiste em fomentar uma cultura escolar que reconheça e valorize as potencialidades de cada estudante, garantindo-lhes as condições necessárias para seu pleno desenvolvimento.

Dessa forma, compreende-se que a inclusão educacional no cenário brasileiro está fundamentada na urgência de transformar a escola em um espaço democrático e acolhedor, que ofereça oportunidades equitativas a todos os estudantes, independentemente de suas características individuais. Os estudos de Mittler (2003), Mantoan (2006) e Góes (2013) convergem ao afirmar que a inclusão constitui um processo contínuo, que demanda a adaptação das práticas pedagógicas e a construção coletiva de uma cultura escolar verdadeiramente inclusiva.

Principais Estilos de Liderança e seus Impactos na Inclusão

A presente análise fundamenta-se na definição e na caracterização dos estilos de liderança selecionados para este estudo, com foco específico no ambiente educacional inclusivo. São considerados, neste contexto, os aportes teóricos de Bass e Riggio (2006) sobre liderança transformacional, Hersey e Blanchard (1986) no que se refere à liderança situacional, e Greenleaf (1977) no tocante à liderança servidora.

A liderança transformacional se destaca por sua capacidade de inspirar, motivar e engajar os membros da equipe, promovendo elevados níveis de desempenho e inovação (Bass & Riggio, 2006). No contexto da educação inclusiva, esse estilo de liderança revela-se promissor, uma vez que promove o desenvolvimento contínuo dos profissionais da educação e favorece a implementação de práticas pedagógicas adaptadas às necessidades diversas dos estudantes. Líderes transformacionais tendem a criar uma visão compartilhada e um ambiente que valoriza a diversidade, contribuindo assim para uma escola mais inclusiva e equitativa.

Já a liderança situacional, conforme propõem Hersey e Blanchard (1986), caracteriza-se pela flexibilidade e pela capacidade do líder em adaptar seu estilo às circunstâncias e às necessidades específicas de cada situação e grupo. No ambiente educacional, essa abordagem é particularmente eficaz para lidar com a complexidade da inclusão, uma vez que permite ao gestor ajustar estratégias e condutas de acordo com as demandas específicas dos estudantes e do contexto escolar. Essa adaptabilidade é fundamental para garantir que todos os estudantes recebam o suporte necessário para seu desenvolvimento pleno, promovendo soluções educacionais mais sensíveis e personalizadas.

A liderança servidora, por sua vez, proposta por Greenleaf (1977), enfatiza o cuidado, o respeito e o compromisso com o desenvolvimento do outro. No ambiente escolar, esse estilo de liderança coloca o bem-estar dos estudantes — sobretudo daqueles com deficiência — como prioridade, criando condições para sua plena participação na vida escolar. Líderes servidores empenham-se em garantir a disponibilização de recursos pedagógicos adequados, além de fomentar práticas que promovam o pertencimento e a valorização das singularidades. Dessa forma, contribuem significativamente para a consolidação de um clima institucional inclusivo, colaborativo e humanizado.

Para ampliar a compreensão das contribuições de cada estilo de liderança ao processo de inclusão escolar, apresenta-se, a seguir, o Quadro 1, com o objetivo de sintetizar as principais características das abordagens de liderança educacional discutidas, conforme os autores selecionados neste estudo.

Quadro 1.
Estilos de Gestão Educacional e Escolar e suas definições

Estilos de Gestão aplicados à educação	**Definição**
Liderança Transformacional: Inspiração e motivação para a inclusão	Conforme Bass e Riggio (2006), líderes transformacionais em ambientes educacionais promovem inovações pedagógicas, criam uma visão compartilhada e encorajam o desenvolvimento contínuo das equipes de profissionais e dos estudantes.

Liderança Situacional: Adaptação das práticas de liderança às necessidades específicas da escola.	De acordo com Hersey e Blanchard (1986), este modelo sugere que a eficácia da liderança depende de variáveis situacionais, e a liderança deve ser adaptada ao contexto para ser eficaz.
Liderança Servidora: Foco nas necessidades dos estudantes e na promoção de um ambiente inclusivo.	Em conformidade com as ideias de Greenleaf (1977), líderes servidores focam em atender as necessidades dos outros, promovendo um ambiente que favorece a aprendizagem e o crescimento pessoal, essencial para uma educação de qualidade.

Fonte: elaboração própria, com base em Bass & Riggio (2006), Hersey & Blanchard (1986), Greenleaf (1997).

No âmbito educacional, a liderança transformacional manifesta-se quando os gestores escolares, como diretores e coordenadores pedagógicos[1], promovem inovações voltadas à melhoria da qualidade do ensino e à inclusão de todos os estudantes. Essa abordagem se concretiza por meio da construção de uma visão coletiva e compartilhada, que orienta a comunidade escolar na direção de objetivos comuns, como a efetivação da inclusão dos estudantes público-alvo da educação especial e a valorização das diversidades culturais, sociais e econômicas presentes no ambiente escolar (Bass & Riggio, 2006).

Mais do que implementar mudanças administrativas ou curriculares, a liderança transformacional busca inspirar e engajar todos os membros da escola, incentivando o protagonismo coletivo nos processos de transformação. Esses líderes estimulam o desenvolvimento profissional contínuo dos docentes, da equipe pedagógica e dos demais colaboradores, favorecendo uma cultura de colaboração, na qual a troca de saberes e experiências se torna um elemento central do processo educativo.

A promoção da formação continuada é uma das principais estratégias adotadas por líderes transformacionais. Através da oferta de cursos, espaços formativos e momentos de diálogo reflexivo, esses gestores fomentam o compromisso com práticas pedagógicas inclusivas e atualizadas, voltadas tanto para as necessidades dos estudantes com deficiência quanto para os demais. A liderança transformacional, nesse sentido, atua como agente propulsor de uma mudança estrutural na organização escolar, promovendo um ambiente pautado na escuta ativa, no respeito às particularidades e na corresponsabilidade pelo sucesso educacional de todos.

Ao adotar uma postura empática e colaborativa, os líderes transformacionais contribuem para que todos os integrantes da escola — desde gestores e professores até os próprios estudantes — sintam-se valorizados e motivados a contribuir com o desenvolvimento coletivo da comunidade escolar. Essa cultura organizacional, baseada em confiança, apoio mútuo e respeito, cria condições favoráveis à inovação educacional e à construção de uma escola democrática, equitativa e inclusiva.

No que diz respeito à liderança situacional, sua relevância no contexto escolar está relacionada à natureza dinâmica e multifacetada do ambiente educacional. As escolas lidam constantemente com mudanças, demandas variadas e contextos diversos, exigindo, portanto,

[1] No município de Sapucaia do Sul/RS a nomenclatura utilizada é de Orientador Educacional e Orientador Pedagógico.

uma liderança flexível e responsiva. Segundo Hersey e Blanchard (1986), o líder situacional é aquele capaz de diagnosticar as necessidades do momento e ajustar seu estilo de liderança de forma apropriada, de modo a garantir que o processo de ensino e aprendizagem ocorra de maneira eficaz e inclusiva.

Na prática, isso significa que um gestor escolar pode adotar um estilo mais diretivo em situações que exigem tomadas de decisão rápidas e orientações claras, como na implementação de novas diretrizes educacionais. Por outro lado, em cenários que envolvam professores experientes engajados em projetos pedagógicos inovadores, uma abordagem mais participativa e delegativa pode ser mais adequada, fortalecendo a autonomia dos educadores e favorecendo a criatividade e a inovação (Hersey & Blanchard, 1986).

Já a liderança servidora, conforme delineada por Greenleaf (1977), baseia-se no princípio de que liderar é, antes de tudo, servir. Trata-se de uma inversão do modelo tradicional de poder, no qual o líder assume o papel de facilitador, colocando-se a serviço das necessidades dos demais membros da comunidade. No ambiente escolar, essa concepção de liderança traduz-se na priorização do bem-estar dos estudantes e na promoção do desenvolvimento integral de todos os envolvidos no processo educativo.

Líderes servidores procuram compreender as especificidades de seus contextos e agir de forma empática, oferecendo apoio, escuta e acolhimento às demandas da comunidade escolar. Essa abordagem valoriza práticas pedagógicas centradas no respeito, na solidariedade e na atenção individualizada, elementos fundamentais para o fortalecimento de um ambiente escolar inclusivo e humanizado. Ao assumir o compromisso com o crescimento de cada estudante, a liderança servidora promove uma gestão que não se limita à execução de tarefas administrativas, mas que se compromete com a construção de relações educativas transformadoras (Greenleaf, 1977).

Os Estilos de Liderança e suas contribuições nos processos de Inclusão Escolar

A liderança transformacional é amplamente reconhecida por sua capacidade de promover mudanças significativas nas organizações, sendo caracterizada por quatro componentes fundamentais: influência idealizada, motivação inspiradora, estímulo intelectual e consideração individualizada. Esses elementos possibilitam que os líderes não apenas conduzam as atividades cotidianas, mas também atuem como agentes de transformação, influenciando profundamente a cultura institucional e a dinâmica das relações interpessoais (Bass & Riggio, 2006).

No contexto educacional, esse estilo de liderança tem se mostrado especialmente relevante, sobretudo diante dos desafios impostos pela implementação de uma educação inclusiva. Líderes transformacionais são capazes de inspirar e motivar suas equipes a ultrapassarem interesses individuais em prol de um bem comum, promovendo um ambiente no qual a inclusão se torna um princípio norteador das práticas pedagógicas (Bass & Riggio, 2006).

Um dos pilares dessa abordagem é a motivação inspiradora, por meio da qual os líderes comunicam uma visão clara e engajadora, despertando nos profissionais da educação o desejo de contribuir ativamente com a transformação da realidade escolar. Ao estimular a adoção de práticas pedagógicas inovadoras e inclusivas, esses líderes reforçam a ideia de que a inclusão não é apenas uma diretriz institucional, mas um compromisso cotidiano com a equidade e a valorização da diversidade (Bass & Riggio, 2006).

Além disso, a liderança transformacional desafia os educadores a repensarem suas abordagens pedagógicas, incentivando o aprimoramento profissional contínuo e o engajamento com práticas que promovam o desenvolvimento de todos os estudantes, com ou sem deficiência. Essa perspectiva impulsiona a construção de uma cultura organizacional mais aberta, colaborativa e sensível às singularidades da comunidade escolar (Bass & Riggio, 2006).

A liderança situacional, por sua vez, destaca-se pela flexibilidade e capacidade de adaptação às demandas contextuais específicas. Essa abordagem compreende que a eficácia da liderança não reside em um único estilo, mas na habilidade do líder em ajustar seu comportamento conforme as características das situações enfrentadas e das pessoas envolvidas (Hersey & Blanchard, 1986).

No ambiente educacional, a liderança situacional torna-se particularmente útil diante da diversidade de perfis entre estudantes, professores e demais profissionais. A capacidade de o gestor escolar adaptar seu estilo de liderança — ora mais diretivo, ora mais participativo — conforme o nível de maturidade, experiência e engajamento da equipe, favorece a criação de um ambiente de ensino mais responsivo e inclusivo (Hersey & Blanchard, 1986).

Hersey e Blanchard (1986) identificam quatro estilos possíveis dentro dessa abordagem: diretivo, persuasivo, participativo e delegativo. Cada estilo responde a diferentes níveis de desenvolvimento e competência dos liderados, permitindo que o líder ofereça suporte adequado às necessidades identificadas. No cenário escolar, essa flexibilidade é essencial para a implementação de práticas pedagógicas inclusivas que respeitem a diversidade e promovam a equidade no processo educativo.

Portanto, ao compreender as variáveis situacionais e ajustar suas estratégias de liderança, os gestores escolares contribuem para a construção de um ambiente educacional mais eficaz, acolhedor e adaptado às necessidades da comunidade escolar (Hersey & Blanchard, 1986).

A liderança servidora, por outro lado, fundamenta-se na premissa de que liderar é, sobretudo, servir. Esta abordagem, proposta por Greenleaf (1977), coloca o bem-estar e o desenvolvimento das pessoas como prioridade máxima. No contexto educacional, isso se traduz na valorização das necessidades dos estudantes e da comunidade escolar como um todo.

Líderes servidores buscam eliminar barreiras que dificultem a participação plena dos estudantes, promovendo práticas pedagógicas inclusivas que respeitam as particularidades de cada indivíduo. Essa forma de liderança valoriza o cuidado, a empatia e a construção de um ambiente que favoreça o crescimento pessoal e acadêmico dos estudantes (Greenleaf, 1977).

Além disso, a liderança servidora incentiva a colaboração entre todos os atores escolares — professores, estudantes, famílias e equipe gestora — promovendo uma cultura de diálogo e corresponsabilidade. Ao reconhecer e atender às necessidades emocionais, sociais e cognitivas dos estudantes, os líderes servidores contribuem significativamente para a criação de uma escola mais humana, inclusiva e comprometida com o sucesso de todos (Greenleaf, 1977).

Em síntese, as três abordagens de liderança discutidas — transformacional, situacional e servidora — oferecem contribuições significativas para o fortalecimento da inclusão nas instituições escolares. Cada uma, a seu modo, orienta os líderes a atuarem com sensibilidade, flexibilidade e compromisso com a equidade, princípios indispensáveis para a construção de uma educação verdadeiramente inclusiva.

Liderança Servidora: foco nas necessidades dos estudantes e na promoção de um ambiente inclusivo

A promoção de um ambiente inclusivo constitui um dos pilares centrais da liderança servidora, especialmente no contexto educacional. Conforme proposto por Greenleaf (1977), essa forma de liderança, por sua própria natureza, busca construir espaços nos quais todos os indivíduos, independentemente de suas particularidades, sejam reconhecidos como parte essencial da comunidade. Em ambientes escolares, essa abordagem se reflete em ações que valorizam a diversidade de experiências, origens, habilidades e capacidades dos estudantes, integrando essas dimensões ao processo de ensino e aprendizagem.

A implementação de práticas pedagógicas inclusivas, como programas de apoio individualizado, ambientes de aprendizagem acolhedores e políticas institucionais que promovam o respeito mútuo, representa uma expressão concreta da liderança servidora nas escolas. Nesse sentido, os líderes que adotam essa perspectiva demonstram preocupação não apenas com o rendimento acadêmico, mas também com o desenvolvimento pessoal e social dos estudantes, incentivando a autonomia, a responsabilidade e o fortalecimento de competências socioemocionais (Greenleaf, 1977).

Apesar das vantagens significativas, a liderança servidora também apresenta desafios. Um dos principais refere-se à exigência de um compromisso autêntico com o serviço, o que demanda dos líderes um elevado nível de empatia, escuta ativa e dedicação às necessidades do outro. Além disso, em contextos escolares onde os resultados são frequentemente mensurados por indicadores rígidos, esse modelo de liderança pode ser erroneamente percebido como pouco assertivo ou insuficientemente orientado para metas objetivas, o que pode gerar resistência entre gestores e demais atores institucionais (Greenleaf, 1977).

Entretanto, os benefícios decorrentes da aplicação da liderança servidora são duradouros e abrangem tanto o ambiente escolar quanto os processos formativos. Ao priorizar as necessidades individuais dos estudantes e ao fomentar uma cultura de respeito, solidariedade e acolhimento, os líderes servidores favorecem a construção de um espaço educacional mais humano, colaborativo e comprometido com o bem-estar coletivo. Essa postura contribui não só para o aprimoramento do desempenho acadêmico, mas também para a formação de sujeitos críticos, empáticos e socialmente responsáveis (Greenleaf, 1977).

Assim, a liderança servidora representa uma abordagem potente para a consolidação de práticas educacionais inclusivas, ao colocar o serviço ao outro como eixo estruturante da ação pedagógica e gestora. Ao promover ambientes escolares centrados nos estudantes, essa perspectiva favorece o crescimento pessoal, o sucesso acadêmico e a formação integral dos educandos, fortalecendo o sentido de pertencimento e coesão da comunidade escolar (Greenleaf, 1977).

Liderança Situacional: adaptação das práticas de liderança às necessidades específicas da escola

A adaptação das práticas de liderança é um fator determinante para a promoção da inclusão em ambientes educacionais. Considerando que os contextos escolares são diversos e dinâmicos, a liderança situacional surge como uma abordagem eficaz ao permitir que os líderes ajustem suas ações de acordo com as demandas específicas de seus contextos. Essa

flexibilidade é essencial para atender às necessidades de estudantes com diferentes habilidades, realidades socioculturais e experiências educacionais.

De acordo com Hersey e Blanchard (1986), a eficácia da liderança está diretamente relacionada à sua capacidade de adaptação. Em ambientes marcados pela diversidade cultural, por exemplo, a liderança participativa pode ser mais apropriada, pois favorece o diálogo e a escuta ativa da comunidade escolar. Esse tipo de abordagem promove maior engajamento na construção de estratégias inclusivas, contribuindo para um ambiente mais democrático e equitativo. Por outro lado, em situações que demandam respostas rápidas e objetivas — como a implementação de medidas pedagógicas voltadas a estudantes com dificuldades de aprendizagem —, torna-se necessário um estilo de liderança mais diretivo, com ações estruturadas e foco em resultados.

Ainda que a liderança situacional represente uma abordagem flexível, ela também impõe desafios importantes. Um dos principais consiste na necessidade de o líder manter constante avaliação do ambiente escolar, o que exige sensibilidade, discernimento e capacidade de leitura crítica do contexto. Além disso, a alternância entre estilos de liderança requer clareza na comunicação e coerência nas ações, para evitar ruídos ou inseguranças entre os membros da equipe escolar (Hersey & Blanchard, 1986).

Apesar dessas exigências, os benefícios da liderança situacional são expressivos. A capacidade de adaptação contribui não apenas para a resolução eficaz de problemas cotidianos, mas também para o fortalecimento de uma cultura institucional resiliente, colaborativa e voltada à inovação. Ao responder de forma contextualizada aos desafios, os líderes educacionais tornam-se agentes de transformação, comprometidos com a construção de uma escola inclusiva, equitativa e orientada para o desenvolvimento integral de todos os estudantes (Hersey & Blanchard, 1986).

Liderança Transformacional: inspiração e motivação para a inclusão

O estímulo ao desenvolvimento contínuo constitui um elemento essencial na liderança transformacional, especialmente em contextos educacionais que buscam promover a inclusão. Líderes com esse perfil incentivam a formação constante dos profissionais da educação, criando uma cultura institucional que valoriza a aprendizagem contínua e a inovação pedagógica. Tal postura é fundamental para o enfrentamento dos desafios decorrentes da diversidade presente nas salas de aula, pois permite que os educadores adquiram competências e práticas atualizadas para atender às diferentes necessidades dos estudantes (Bass & Riggio, 2006).

A liderança transformacional também contribui para o fortalecimento da resiliência e da adaptabilidade da equipe pedagógica. Em um cenário educacional marcado por mudanças constantes, essa capacidade de adaptação é imprescindível para lidar com as múltiplas demandas que envolvem a inclusão escolar. A promoção de uma cultura que estimula o aperfeiçoamento contínuo favorece a construção de um ambiente mais preparado para oferecer respostas pedagógicas sensíveis, flexíveis e inovadoras (Bass & Riggio, 2006).

Outro componente característico dessa abordagem é a construção de uma visão compartilhada, elaborada de forma colaborativa entre os diferentes atores da comunidade escolar. A criação dessa visão conjunta contribui significativamente para a consolidação de uma cultura institucional comprometida com a inclusão, uma vez que alinha esforços e expectativas

em torno de objetivos comuns. Quando educadores, estudantes, famílias e demais profissionais da escola compartilham a mesma visão, a implementação de práticas inclusivas torna-se mais eficaz e sustentável ao longo do tempo (Bass & Riggio, 2006).

Cabe ao líder transformacional comunicar essa visão de maneira clara e inspiradora, destacando a inclusão como princípio norteador da ação pedagógica e da gestão escolar. Essa orientação estratégica confere coerência às práticas cotidianas, garantindo que as decisões institucionais estejam fundamentadas em valores que priorizam a equidade e o respeito à diversidade (Bass & Riggio, 2006).

Dessa forma, a liderança transformacional configura-se como uma abordagem eficaz para a promoção de ambientes educacionais mais justos e inclusivos. Ao fomentar a motivação da equipe, incentivar o crescimento profissional contínuo e construir uma visão coletiva voltada à inclusão, o líder não apenas administra, mas transforma profundamente as estruturas da escola. Esse tipo de liderança contribui para o fortalecimento de uma educação comprometida com o desenvolvimento integral de todos os estudantes, em consonância com os princípios da equidade e da justiça social (Bass & Riggio, 2006).

Análise e Discussão

A gestão escolar, especialmente em contextos de crescente demanda por inclusão, ocupa posição estratégica na garantia de uma educação de qualidade e equitativa. Os dados recentes da Secretaria Municipal de Educação de Sapucaia do Sul/RS (SME), que indicam um aumento superior a 50% nas matrículas de estudantes da Educação Especial nos últimos quatro anos (2021, 2022, 2023 e 2024), sinalizam a urgência de reavaliação das práticas gestoras e pedagógicas adotadas. Essa expansão não pode ser compreendida apenas como um dado quantitativo, mas como expressão de mudanças socioculturais e políticas que exigem respostas institucionais qualificadas.

Nesse contexto, estilos de liderança educacional ganham relevo como mediadores centrais no processo de transformação das práticas escolares. A liderança transformacional, conforme Bass e Riggio (2006), caracteriza-se por sua capacidade de mobilizar a equipe em torno de uma visão compartilhada, inspirando motivação, inovação pedagógica e desenvolvimento profissional. Estudos recentes reforçam essa perspectiva, apontando que lideranças transformacionais promovem ambientes colaborativos e impulsionam a adoção de práticas inclusivas (Malta et al., 2024; Lopes & Gomes, 2023).

Além disso, a liderança situacional, conforme Hersey e Blanchard (1986), mostra-se adequada à complexidade do cotidiano escolar por sua flexibilidade, adaptando estilos de gestão às especificidades dos contextos e dos sujeitos envolvidos. Em realidades como a de Sapucaia do Sul, marcadas pela heterogeneidade do corpo discente e por desafios diversos relacionados à inclusão, a capacidade de ajuste do gestor escolar torna-se um diferencial fundamental. Bassani e Viegas (2021) observam que essa abordagem permite respostas contextualizadas e eficazes, fortalecendo a resiliência institucional.

Por sua vez, a liderança servidora, proposta por Greenleaf (1977), assume protagonismo ao colocar as necessidades dos estudantes como centro da ação educativa. Essa perspectiva de liderança, que valoriza empatia, escuta ativa e compromisso com o bem-estar coletivo, alinha-se à concepção de uma escola inclusiva e humanizada. Conforme apontam Lopes e Gomes

(2023), a liderança servidora favorece a construção de um ambiente institucional colaborativo, promotor de pertencimento e de respeito à diversidade.

É importante ressaltar que os três modelos de liderança aqui analisados não se excluem, mas podem e devem ser articulados em uma abordagem integral e responsiva. A liderança transformacional pode fornecer a visão e o impulso para a mudança; a situacional, os meios para lidar com a complexidade e especificidade das situações escolares; e a servidora, a ética do cuidado e da escuta como fundamentos da ação educativa.

Assim, à luz do aumento nas matrículas de estudantes da Educação Especial, a discussão sobre liderança educacional ganha contornos ainda mais urgentes. A gestão escolar, nesse contexto, deve ir além de funções burocráticas e assumir um papel propositivo, reflexivo e humanizador. A construção de uma cultura institucional inclusiva requer lideranças comprometidas com a formação continuada, com o engajamento da comunidade escolar e com a promoção de uma escola que reconhece e valoriza a diferença como princípio.

Portanto, a articulação entre evidências empíricas, como as de Sapucaia do Sul, e referenciais teóricos e recentes pesquisas científicas, contribui para o fortalecimento de práticas de liderança escolar que sejam, ao mesmo tempo, eficazes, sensíveis à diversidade e comprometidas com a educação como direito de todos.

Considerações Finais

A presente pesquisa permitiu evidenciar que os estilos de liderança educacional analisados — transformacional, situacional e servidora — exercem papel estratégico e complementar na consolidação de práticas escolares inclusivas no contexto da Educação Básica. Ao articular diferentes abordagens teóricas com dados da literatura especializada, foi possível identificar que a liderança não apenas influencia as diretrizes organizacionais, mas também constitui um agente ativo na promoção de ambientes escolares mais equitativos, responsivos e comprometidos com a diversidade.

A liderança transformacional mostrou-se especialmente eficaz na mobilização de equipes e na construção de uma visão compartilhada voltada à inclusão, destacando-se pela capacidade de inspirar mudanças culturais e pedagógicas que favoreçam a equidade no ensino. Já a liderança situacional evidenciou-se como um modelo adaptável às múltiplas realidades escolares, permitindo aos gestores ajustarem suas estratégias com base nas necessidades contextuais, fator decisivo para lidar com a complexidade que caracteriza os processos de inclusão. Por sua vez, a liderança servidora se revelou fundamental para a construção de um *ethos*[2] institucional baseado na empatia, no acolhimento e no cuidado com o outro — aspectos essenciais para o fortalecimento do pertencimento e da justiça social no ambiente educacional.

A partir dessas constatações, conclui-se que a atuação de líderes escolares não deve se limitar à gestão administrativa, mas ampliar-se ao exercício de uma liderança ética, relacional e transformadora. A efetividade de políticas inclusivas está intrinsecamente vinculada à capacidade dos gestores de atuarem como mediadores entre as demandas da comunidade escolar e os princípios de equidade e acessibilidade que norteiam a educação contemporânea.

[2] Característica comum a um grupo de indivíduos pertencentes a uma mesma sociedade. Fonte: https://www.dicio.com.br/ethos/#:~:text=Significado%20de%20Ethos,Palavra%20grega (Dicio, 2025).

Assim, esta pesquisa contribui com o campo da gestão escolar ao oferecer uma reflexão crítica e fundamentada sobre como diferentes estilos de liderança podem ser acionados como instrumentos de transformação no enfrentamento das desigualdades educacionais. Recomenda-se, para investigações futuras, o aprofundamento empírico sobre a aplicação prática desses modelos em diferentes redes e níveis de ensino, considerando variáveis como formação dos gestores, infraestrutura escolar e políticas públicas locais, de modo a fortalecer uma liderança comprometida com a promoção de uma escola inclusiva, democrática e de qualidade para todos.

Declaración de Conflictos de Interés

No declaran conflictos de interés.

Contribución de autores

Autor	Concepto	Curación de datos	Análisis/ Software	Investigación / Metodología	Proyecto/ recursos / fondos	Supervisión/ validación	Escritura inicial	Redacción: revisión y edición final
1	X				X		X	X
2	X	X	X	X			X	
3	X	X				X		X

Financiamiento

Ninguno.

Referencias

Bardin, L. (2004). *Análise de conteúdo*. Edições 70.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). New York, NY: Psychology Press. https://doi.org/10.4324/9781410617095.

Bassani, E. V. T., & Viegas, S. C. (2021). *Liderança situacional e seus impactos para as organizações*. *Revista Faculdade QI Brasil, 9(1)*, Artigo da Edição Especial de 30 anos.

Brasil. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Senado Federal. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm

Brasil. (1990). *Estatuto da Criança e do Adolescente (Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990)*. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8069.htm

Brasil. (1996). *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996)*. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm

Brasil. (2014). *Plano Nacional de Educação – PNE (Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014)*. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm

Brasil. (2015). *Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015)*. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm

Gil, A. C. (2019). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (7ª ed.). Atlas.

Góes, M. C. R. (2013). *A inclusão de alunos com deficiência na escola regular: Formação de professores e práticas pedagógicas*. Autores Associados.

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1986). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (5th ed.). Prentice Hall.

Lopes, V., & Gomes, L. C. D. (2023). Liderança nas organizações: Um estudo teórico sobre a liderança servidora e a liderança transformacional. *RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar, 4(12), e4124546*. https://doi.org/10.47820/recima21.v4i12.4546

Malta, D. P. L. N., Silva, M. C. C. T., Silva, E. M., Dias, L. A. N., & Souza, J. S. (2024). Liderança pedagógica transformacional: Inspirando equipes para um futuro melhor. *ARACÊ, 6(4), 17743–17756*. https://doi.org/10.56238/arev6n4-392

Mantoan, M. T. E. (2006). *Inclusão escolar: O que é? Por quê? Como fazer?* Moderna.

Mittler, P. (2003). *Educando alunos com necessidades educacionais especiais: A experiência da integração na Grã-Bretanha*. Artmed.

Pinzetta, P., Ferreira, N. L. M., Ferreira, R. L. M., & Gimenez, R. (2024). Construindo uma escola para todos: O papel da gestão democrática na inclusão. *Revista De Estudos Interdisciplinares* , 6(2), 01–18. https://doi.org/10.56579/rei.v6i1.660

Rosário, D. do, Paula, A. G. de, Moreira, C. da S., Rodolfo, K. N. da C., Moreira, L. da S., & Aires, N. de M. (2024). Promovendo a equidade na gestão escolar: estratégias e práticas inclusivas. *Cuadernos De Educación Y Desarrollo, 16(7), e4863*. https://doi.org/10.55905/cuadv16n7-096

Spears, L. C. (1995). *Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant leadership influenced today's top management thinkers*. John Wiley & Sons.

Triviños, A. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. Atlas.

UNESCO. (1994). *Declaração de Salamanca e linha de ação sobre necessidades educativas especiais*. UNESCO.