

DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA NO CONTEXTO EDUCACIONAL: UM RELATO DE EXPERIÊNCIA DO FESTIVAL ASTROIEMA

DEVELOPMENT OF LEADERSHIP IN THE EDUCATIONAL CONTEXT: AN EXPERIENCE REPORT FROM THE ASTROIEMA FESTIVAL

DOI: <https://doi.org/10.29327/2739169.1.1-19>

Recebido: 30/09/2025

Aceito para publicação: 25/11/2025

Maria Celeste Chagas de Oliveira

Técnico em Administração

Instituto Estadual de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão

Santa Helena – Maranhão, Brasil

<https://orcid.org/0009-0008-7586-3886>

mceleste_19@icloud.com

Kemyly Kayla Souza Costa

Técnico em Administração

Instituto Estadual de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão

Santa Helena – Maranhão, Brasil

<https://orcid.org/0009-0002-0491-8110>

kemylysouza14@gmail.com

Sarah Emanuelle de Sousa Lobato

Técnico em Administração

Instituto Estadual de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão

Santa Helena – Maranhão, Brasil

<https://orcid.org/0009-0006-4308-9764>

lobatosarah5@gmail.com

André Henrique Gomes Pearce

Mestrado em Administração

Universidade Federal de Pernambuco

<https://orcid.org/0009-0005-8779-0467>

Santa Helena – Maranhão, Brasil

andrehearce@hotmail.com

RESUMO

O presente trabalho apresenta um relato de experiência sobre o Festival AstroIEMA, realizado no Instituto Estadual de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão (IEMA) de Santa Helena-MA, destacando sua relevância pedagógica e o papel da liderança no contexto escolar.

O evento, concebido como uma gincana integradora, promoveu o engajamento de alunos, professores, gestores e colaboradores em atividades que estimularam cooperação, disciplina, criatividade e espírito esportivo. A partir da estrutura organizacional do festival e da dinâmica de equipes heterogêneas, tornou-se possível analisar diferentes estilos e práticas de liderança. A escolha democrática dos líderes, a necessidade de tomada de decisões coletivas e a gestão de conflitos evidenciaram a aplicabilidade de concepções teóricas como a liderança transformacional, autêntica e carismática, bem como a pertinência da teoria da contingência. Esses referenciais possibilitaram compreender a liderança como um processo situacional, relacional e dinâmico, que se constrói pela interação entre líderes e liderados, pela motivação e pela capacidade de adaptação às demandas. O estudo reforça a ideia de que o ambiente escolar pode constituir um espaço privilegiado para o desenvolvimento de competências sociais e humanas, em especial a liderança, confirmando seu papel central na organização e na vida em sociedade. Conclui-se que o Festival AstroIEMA extrapolou os limites de uma competição, configurando-se como uma prática formativa e transformadora, capaz de unir teoria e prática, favorecendo tanto a construção do conhecimento quanto a formação integral dos participantes.

Palavras-chave: liderança; protagonismo estudantil; educação profissional.

ABSTRACT

This paper presents an experience report on the AstroIEMA Festival, held at the Instituto Estadual de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão (IEMA), in Santa Helena, MA, highlighting its pedagogical relevance and the role of leadership in the school context. Conceived as an integrative competition, the event engaged students, teachers, principals, and collaborators in activities that fostered cooperation, discipline, creativity, and sportsmanship. Based on the festival's organizational structure and the dynamics of heterogeneous teams, it was possible to analyze different leadership styles and practices. The democratic election of leaders, the need for collective decision-making, and conflict management revealed the applicability of theoretical approaches such as transformational, authentic, and charismatic leadership, as well as the relevance of contingency theory. These frameworks helped to understand leadership as a situational, relational, and dynamic process, built through the interaction between leaders and followers, motivation, and the ability to adapt to changing demands. The study reinforces the idea that the school environment can serve as a privileged space for the development of social and human competencies, especially leadership, confirming its central role in organization and social life. It is concluded that the AstroIEMA Festival went beyond the limits of a competition, establishing itself as a formative and transformative practice capable of integrating theory and practice, thereby contributing both to knowledge construction and to the integral development of participants.

Keywords: leadership; student protagonism; vocational education.

1. INTRODUÇÃO

As transformações constantes no ambiente organizacional impulsionam empresas a buscar profissionais com qualificações diferenciadas, sendo a capacidade de liderança uma das competências mais valorizadas nesse contexto (Barreto *et al.*, 2020). A liderança é essencial

não apenas para gerenciar equipes, mas também para promover um ambiente de cooperação e inovação, fatores críticos para o sucesso organizacional (Rieger *et al.*, 2024).

O ser humano sempre esteve sujeito às influências de outros com quem interagia durante sua existência, dessa relação e da necessidade de garantir a sobrevivência do grupo, surge a necessidade de liderança, logo, devido à sua relevância, a liderança é considerada como a habilidade de influenciar as pessoas para alcançar metas e objetivos, sendo um dos temas mais amplamente estudados (Barboza, 2022).

O ambiente escolar representa um espaço propício para desenvolver habilidades de liderança. Por meio de atividades que exigem responsabilidade, trabalho em equipe e resolução de problemas, as escolas estimulam os alunos a se tornarem líderes ativos em seu meio (Fernandes *et al.*, 2019). Dessa forma, a formação de lideranças no ambiente educacional pode refletir de forma positiva na vida profissional dos alunos e prepará-los para desafios futuros.

Desde o início, a educação pública sempre foi influenciada por fatores políticos, ideológicos e culturais, além das relações de poder entre diferentes países, o que muda hoje é a intensidade dessas influências, com novas agendas tomando força, o predomínio de certos direcionamentos para a educação pública, a rapidez com que grandes consensos globais se formam e se espalham, e o papel crescente de organizações internacionais na definição das ideias sobre educação, muitas vezes acima das decisões dos próprios Estados (Lima, 2011).

No contexto do Instituto Estadual de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão (IEMA) de Santa Helena - MA, o festival AstroIEMA surge como uma oportunidade para que os estudantes possam experimentar e desenvolver suas habilidades de liderança. Durante o evento, os alunos são divididos em equipes e orientados a trabalhar de forma colaborativa, promovendo uma experiência que aproxima os jovens de situações práticas onde a liderança se torna essencial para o sucesso do grupo.

Este relato de experiência descreve e analisa como o Festival AstroIEMA se configurou como um espaço de desenvolvimento da liderança entre os alunos do ensino médio, evidenciando os aprendizados, desafios e estratégias mobilizadas ao longo da atividade.

2. RELATO DE EXPERIÊNCIA

. O Festival AstroIEMA surgiu como uma proposta empolgante de unir toda a comunidade escolar em torno de um espírito de competição saudável, companheirismo, diversão e aprendizagem. Idealizado inicialmente pelos alunos do curso técnico em

Administração (2023), o projeto rapidamente conquistou o apoio da gestão, professores e colaboradores, transformando-se em um evento de grande relevância para o Instituto Estadual de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão (IEMA).

Desde o início, buscou-se garantir que todos tivessem conhecimento das diretrizes do festival. Para isso, o regulamento foi amplamente divulgado por meio de murais, redes sociais institucionais e comunicados internos. Essa estratégia assegurou que alunos, professores, equipe de apoio e comunidade em geral estivessem cientes das regras, prevenindo alegações de desconhecimento e reforçando o compromisso com a transparência.

A estrutura organizacional do festival contou com diferentes frentes de atuação: uma Comissão Organizadora, formada por professores e gestão escolar; grupos de professores auxiliando as equipes; além dos líderes e suas equipes, que assumiram protagonismo na condução das atividades. A equipe de apoio da secretaria também desempenhou papel essencial, garantindo que a logística do evento ocorresse de maneira eficiente.

A formação das equipes foi cuidadosamente planejada para estimular a integração entre os diferentes anos do ensino médio. Os grupos foram compostos por estudantes da 1ª, 2ª e 3ª séries, garantindo diversidade e equilíbrio. Cada equipe foi liderada por alunos da 2ª e 3ª séries, escolhidos por votação entre os colegas, o que fortaleceu a legitimidade do processo. Esses líderes, por sua vez, formaram uma Comissão de Liderança com mais três membros, incluindo obrigatoriamente pelo menos um aluno da 1ª série, o que ampliou a participação dos mais novos no processo de tomada de decisões.

As equipes receberam nomes inspirados em constelações e foram identificadas por cores específicas: Andrômeda, Lupus, Cygnus e Hydra. A participação de todos os estudantes foi obrigatória, reforçando a ideia de pertencimento e coletividade. Para apoiar o trabalho das equipes, professores foram designados por sorteio, atuando como orientadores nas atividades.

Ao longo do festival, cada grupo precisou se organizar internamente para executar as tarefas propostas. Isso demandou a criação de comissões internas, divisão de funções, cumprimento de prazos e responsabilidade coletiva. O respeito mútuo foi constantemente valorizado, e situações de conflito ou desrespeito foram avaliadas pela Comissão Organizadora, podendo resultar em perda de pontos ou até desclassificação. Assim, reforçava-se a importância da ética, da honestidade e da cooperação.

As tarefas foram conduzidas por equipes de professores, que comunicavam previamente as datas, os critérios de avaliação e os prazos de execução. Algumas atividades

ocorreram em sábados letivos, demandando ainda mais comprometimento dos participantes. O sistema de pontuação foi elaborado para ser justo e transparente, permitindo que cada equipe tivesse clareza sobre seu desempenho. Ao final, a equipe vencedora foi aquela que obteve maior pontuação geral, considerando todas as etapas.

Durante o Festival AstroIEMA, as atividades esportivas também tiveram papel de destaque, funcionando como um espaço de integração, cooperação e superação entre os estudantes. As modalidades, organizadas de forma competitiva e colaborativa, permitiram que os alunos desenvolvessem não apenas habilidades físicas, mas também competências socioemocionais, como disciplina, resiliência, respeito às regras e espírito esportivo. Ao mesmo tempo em que estimulavam a busca pela vitória, essas práticas reforçavam a importância do trabalho em equipe e do respeito mútuo, mostrando que a vivência esportiva no evento extrapolava a dimensão do jogo e contribuía para a formação integral dos participantes.

Figura 1: Realização de atividades esportivas.



Fonte: Elaborada pelos autores.

Para além da competição, o festival também contemplou mecanismos de bonificação e punição. Equipes que se destacaram pelo cumprimento exemplar das regras foram recompensadas com pontos extras, enquanto descumprimentos acarretaram penalidades. Essa dinâmica estimulou os alunos a refletirem sobre responsabilidade, disciplina e respeito ao coletivo.

Outro aspecto relevante foi a possibilidade de recurso. Caso uma equipe desejasse contestar avaliações ou resultados, deveria apresentar formalmente um pedido dentro de 24 horas. Essa prática contribuiu para o desenvolvimento da cidadania estudantil, ao mostrar a importância de recorrer a canais institucionais adequados em situações de divergência.

Durante a realização do AstroIEMA, observou-se o envolvimento ativo de toda a comunidade escolar: alunos, professores, gestores, funcionários e colaboradores externos. A presença da Comissão Julgadora e da equipe de apoio trouxe credibilidade ao evento, enquanto o engajamento dos líderes estudantis mostrou-se essencial para motivar os colegas.

Mais do que uma gincana, o festival representou um espaço de aprendizagem significativa. Nele, os alunos puderam experimentar, na prática, conceitos como trabalho em equipe, liderança, respeito às regras, criatividade, resolução de problemas e espírito esportivo. O alto grau de engajamento e a qualidade das produções visuais, como as fantasias temáticas elaboradas (Figuras 2, 3 e 4), evidenciam a mobilização de competências como a criatividade e a resolução de problemas para cumprir os desafios.

Figura 2: Apresentação de porta-bandeira e mascote.



Fonte: Elaborada pelos autores.

Figura 3: Apresentação de cangaceiros.



Fonte: Elaborada pelos autores.

Figura 4: Apresentação com temática indígena.



Fonte: Elaborada pelos autores.

Os pilares do IEMA: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a conviver e aprender a ser, estiveram presentes em cada etapa da vivência, consolidando a atividade como uma experiência transformadora para a comunidade escolar.

3. DISCUSSÃO

O contexto organizacional do Festival AstroIEMA, apresentado na seção anterior, revelou-se um ambiente privilegiado para observar e analisar o exercício da liderança em um espaço escolar. A dinâmica de equipes, a escolha de líderes pelos colegas, a necessidade de coordenação interna e a busca por resultados coletivos permitiram que diferentes estilos e competências de liderança fossem colocados em prática.

Nesse processo, tornou-se evidente que a liderança, como destaca Antonakis (2017), é um fenômeno profundamente enraizado no contexto, que depende tanto dos traços e comportamentos do líder quanto das percepções dos observadores. A legitimidade conquistada pelos líderes estudantis ao longo do evento esteve diretamente associada à sua capacidade de mobilizar, inspirar e engajar os colegas.

A experiência reforçou ainda a concepção de Macêdo (2009), segundo a qual as pessoas constituem o maior patrimônio de qualquer organização. Os líderes precisaram valorizar as habilidades individuais e alinhá-las aos objetivos coletivos, em consonância com Barreto *et al.* (2020), que ressaltam a importância da motivação dos liderados para o alcance de resultados. Esse aspecto esteve presente nas equipes ao longo do festival, evidenciando que o engajamento é um dos pilares da liderança eficaz.

Também se confirmou que não há um estilo único de liderança capaz de atender a todas as situações, tal como alertam Santos *et al.* (2021). A diversidade de perfis nas equipes exigiu dos líderes adaptabilidade e flexibilidade, como defendem Abi Rached *et al.* (2020), o que ficou claro diante da necessidade de ajustar estratégias conforme o contexto e os desafios vivenciados no evento.

A prática revelou a presença de diferentes estilos teóricos. Em alguns momentos, identificou-se a liderança transformacional, caracterizada pela busca de excelência e pelo estímulo ao comprometimento coletivo, conforme descrito por Ferreira *et al.* (2021), Grapeia (2021) e Loureiro (2022). Em outros, emergiram traços da liderança autêntica, sustentada pela transparência e pela construção de relações de confiança, de acordo com Grapeia (2021) e Loureiro (2022). Também se observaram elementos da liderança carismática, especialmente na mobilização emocional dos grupos, em consonância com a definição de Grapeia (2021).

Os desafios enfrentados pelos líderes estudantis reforçaram a pertinência da teoria da contingência (Souza *et al.*, 2022), uma vez que a eficácia do estilo de liderança variava conforme as características da equipe e as demandas das atividades. Houve situações em que o equilíbrio entre autenticidade e autoridade se mostrou delicado, confirmando os riscos apontados por Santos *et al.* (2021) quando estilos são aplicados de forma inadequada.

Essa vivência permitiu reconhecer, na prática, a evolução histórica das concepções de liderança. Da ênfase inicial nos traços pessoais, que a compreendiam como uma característica inata (Pereira *et al.*, 2023), às abordagens modernas: carismática, transformacional e autêntica (Souza *et al.*, 2022; Ferreira *et al.*, 2021; Grapeia, 2021; Loureiro, 2022), a liderança mostrou-se dinâmica, situacional e relacional.

O Festival, ao exigir cooperação, disciplina, resolução de conflitos e engajamento coletivo, confirmou a visão de Figueiredo *et al.* (2017), que compreendem a liderança como uma função essencial para a sociedade. No ambiente escolar, essa função contribuiu para consolidar aquilo que Costa *et al.* (2015) apontam: a liderança é central nas ciências sociais e humanas por estar intrinsecamente ligada às formas de organização e interação humanas.

Assim, a experiência do AstroIEMA demonstrou que a liderança não é apenas um conceito teórico, mas um processo vivido e transformador. No evento, ficou claro que liderar significa influenciar, motivar e adaptar-se continuamente às circunstâncias e às pessoas, confirmando, na prática, as contribuições de Antonakis (2017), Abi Rached *et al.* (2020), Souza *et al.* (2022) e demais autores que fundamentam esta reflexão.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Festival AstroIEMA revelou-se muito mais do que uma atividade de integração e competição escolar: tratou-se de uma experiência formativa, capaz de mobilizar a comunidade acadêmica em torno de valores como cooperação, disciplina, respeito às regras e engajamento coletivo. O evento demonstrou que, quando estruturado de maneira participativa e transparente, o espaço escolar pode se tornar um laboratório vivo para o desenvolvimento de competências fundamentais à vida em sociedade.

Entre essas competências, a liderança ocupou papel central. A vivência mostrou que liderar é um processo dinâmico, contextual e relacional, como apontam Antonakis (2017) e Souza *et al.* (2022), e que não se restringe a um conjunto fixo de traços individuais, mas se constrói a partir da interação entre líderes e liderados, da flexibilidade diante dos desafios e da capacidade de inspirar, motivar e engajar.

As diferentes manifestações de liderança observadas, carismática, transformacional e autêntica, confirmaram que os estilos podem coexistir e se complementar, desde que utilizados de forma consciente e situacional. Ao mesmo tempo, os desafios enfrentados reforçaram a pertinência das teorias de contingência, destacando a importância da adaptação e do equilíbrio entre autoridade, autenticidade e motivação coletiva.

Assim, pode-se afirmar que o Festival contribuiu não apenas para fortalecer laços entre os estudantes e a comunidade escolar, mas também para proporcionar um campo prático de aprendizado sobre liderança, confirmando o que Costa *et al.* (2015) e Figueiredo *et al.* (2017) destacam quanto à relevância desse tema nas ciências sociais e na vida em sociedade. Ao unir teoria e prática, a experiência demonstrou que a liderança é uma competência que pode ser desenvolvida, estimulada e vivenciada em contextos diversos, inclusive em um evento escolar, que, ao final, deixou marcas significativas de crescimento coletivo e individual em todos os envolvidos.

REFERÊNCIAS

- ABI RACHED, C. D.; SANTOS, J. N.; FERREIRA, V. C. G. Bases Teórica dos Estilos de Liderança: Uma breve revisão. **International Journal of Health Management Review**, v. 6, n. 2, 2020.
- ANTONAKIS, J.; DAY, D. V. **The nature of leadership**. 3. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2017.
- BARBOZA, M. A.T. **A importância da liderança e motivação nas pequenas e grandes empresas em termos de gestão estratégica**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração)-Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2022.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BARRETO, M. S. P.; TREVISAN, L. N.; VELOSO, E. F. R. Liderança global: contexto, conceitos e desafios na atuação de executivos brasileiros. **Caderno de Administração**, v. 29, n. 2, p. 80-99, 2021.
- COSTA, J. A.; CASTANHEIRA, P. A liderança na gestão das escolas: contributos de análise organizacional. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 31, n. 1, p. 13-44, 2015.
- DA SILVA, L. T.; ANTÔNIO, F. D. Liderança humanizada e seus impactos positivos na produtividade. **Revista Interface Tecnológica**, v. 17, n. 1, p. 721-733, 2020.
- DE CASTRO, E.; DE OLIVEIRA, U. T. V. A entrevista semiestruturada na pesquisa qualitativa-interpretativa: um guia de análise processual. **Entretextos**, v. 22, n. 3, p. 25-45, 2022.
- FERNANDES, T. B. *et al.* Estilos de liderança de alunos do ensino médio numa escola pública da educação básica brasileira. **Research, Society and Development**, v. 8, n. 4, p. e3384910, 2019.
- FERREIRA, H. S.; MARTINS, J. N. S.; DOS SANTOS, L. F. Liderança nas organizações: Revisão bibliográfica em periódicos nacionais. **Ciência Dinâmica**, v. 12, n. 1, p. 26-49, 2021.
- FIGUEIREDO, J. A. L. *et al.* Uma década de pesquisas sobre liderança e seus efeitos na criatividade-inovação: uma revisão sistemática e narrativa da literatura. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 24, n. 1, p. 66-91, 2022.
- GRAPEIA, L. S. **Uma comparação entre os estilos de liderança de bancos e fintechs**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2021.
- ISRAEL, C. R. Q.. Uma análise sobre liderança: da Teoria dos traços à Liderança 4.0. **Boletim do Gerenciamento**, v. 24, n. 24, p. 21-30, 2021.

LIMA, L. C. Políticas educacionais, organização escolar e trabalho dos professores. **Educ. Teoria Prática**, p. 08-26, 2011.

LOUREIRO, R. *et al.* Influência dos estilos de liderança no burnout dos enfermeiros: uma scoping review. **Journal Health NPEPS**, v. 7, n. 1, 2022.

PEREIRA, J. J.; SARAIVA, C. M.; REZENDE, A. F.. Teorias Tradicionais de Liderança a Partir de uma Perspectiva Crítica. **REAd: Revista Eletrônica de Administração**, v. 29, p. 474-503, 2023.

RIEGER, N. B.; CESAR, A. P. P.; CHIARANI, M. O Papel da psicologia positiva no desenvolvimento da inteligência emocional em cargos de liderança. **Revista Mato-grossense de Gestão, Inovação e Comunicação**, v. 3, n. 1, p. 109-129, 2024.

SANTOS, M. M.; PORTO, J. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Liderança: revisão da literatura brasileira e comparação com a produção estrangeira. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 21, n. 4, p. 1750-1757, 2021.

SÁTYRO, N. G. D.; D'ALBUQUERQUE, R. W. O que é um Estudo de Caso e quais as suas potencialidades. **Sociedade e Cultura**, v. 23, 2020.

SOUZA, R.; WOOD JR, T. Múltiplas lentes de estudo e abordagem da liderança. **Revista de Administração de Empresas**, v. 62, n. 6, p. e2021-0392, 2022.

TAQUETTE, S. R.; BORGES, L. **Pesquisa qualitativa para todos**. Editora Vozes, 2021.