



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**APRENDENDO A LIDERAR: O PERFIL DOS
GESTORES-LÍDERES DA REDE DE ENSINO
MUNICIPAL DE SÃO JOSÉ DAS MISSÕES**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Tatiana Aparecida Mello Pozzebon

Constantina, RS, Brasil

2011

APRENDENDO A LIDERAR: O PERFIL DOS GESTORES-LÍDERES DA REDE DE ENSINO MUNICIPAL DE SÃO JOSÉ DAS MISSÕES

por

Tatiana Aparecida Mello Pozzebon

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional, da Universidade
Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para
obtenção do título de
Especialista em Gestão Educacional.

Orientador: Prof. Leonardo Germano Krüger

Constantina, RS, Brasil

2011

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Educação
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Monografia de Especialização

**APRENDENDO A LIDERAR: O PERFIL DOS GESTORES-LÍDERES
DA REDE DE ENSINO MUNICIPAL DE SÃO JOSÉ DAS MISSÕES
GESTÃO**

elaborada por
Tatiana Aparecida Mello Pozzebon

como requisito parcial para obtenção do título de
Especialista em Gestão Educacional

COMISSÃO EXAMINADORA:

Leonardo Germano Krüger, Ms. (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Ana Paula da Rosa Cristino, Ms. (UFSM)

Elaine Maria Dias de Oliveira, Ms. (UFSM)

Constantina, 17 de setembro de 2011.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente e sempre, a DEUS, por ter me proporcionado mais uma oportunidade de crescimento.

A minha família: marido, pais e meu irmão, por todos os momentos de compreensão e carinho que a mim dedicaram no decorrer do curso.

Em especial, ao meu Orientador, Professor Leonardo Germano Krüger por orientar-me na construção do trabalho, bem como aos demais Professores do curso de Pós-Graduação à Distância em Gestão Educacional, que de uma maneira ou outra participaram do meu crescimento pessoal e profissional.

A amiga e colega Daniela Mozer que me incentivou a ingressar nesse curso de especialização.

Aos Professores das Escolas municipais de São José das Missões que foram de fundamental importância para a realização deste trabalho.

A todos que fizeram parte da minha vida neste período de estudos, que contribuíram, incentivaram e acreditaram em mim, **Muito Obrigada!**

*“A chave para a liderança de sucesso hoje é a influência,
não a autoridade.”*

(Kenneth Blanchard)

RESUMO

Monografia de Especialização
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria

APRENDENDO A LIDERAR: O PERFIL DOS GESTORES-LÍDERES DA REDE DE ENSINO MUNICIPAL DE SÃO JOSÉ DAS MISSÕES

AUTORA: TATIANA APARECIDA MELLO POZZEBON

ORIENTADOR: LEONARDO GERMANO KRÜGER

Data e Local da Defesa: Constantina/RS, 17 de setembro de 2011.

Esse trabalho objetivou verificar o perfil predominante dos gestores-líderes das três escolas da rede de ensino municipal de São José das Missões (RS), com a intenção de conhecer também a realidade local e os rumos que norteiam a qualidade da educação neste município. Para tanto, desenvolveu-se uma pesquisa descritiva. Para coletar as informações, utilizou-se um questionário com base no estudo de Oliveira (2008), direcionado para os diretores e professores das escolas. A rede de ensino municipal é constituída por três escolas. Destas, participaram do estudo 5 gestores-líderes e 18 professores gestores. De maneira geral, conclui-se que o perfil democrático é o que predomina nas escolas do município de São José das Missões (RS).

Palavras-chave: Gestão Escolar. Liderança. Características.

ABSTRACT

Monografia de Especialização
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria

APRENDENDO A LIDERAR: O PERFIL DOS GESTORES-LÍDERES DA REDE DE ENSINO MUNICIPAL DE SÃO JOSÉ DAS MISSÕES

(LEARNIG TO LEAD: PROFILE OF MANAGERS-LEADERS OF THE MUNICIPAL
SCHOOL SYSTEM OF SÃO JOSÉ DAS MISSÕES)

AUTORA: TATIANA APARECIDA MELLO POZZEBON

ORIENTADOR: LEONARDO GERMANO KRÜGER

Data e Local da Defesa: Constantina/RS, 17 de setembro de 2011.

This study aimed to determine the predominant profile of managers-leaders of the three schools in the municipal school system of São José das Missões (RS), with the intention to get to know the local situation and the directions that guide the quality of education in this county. To this end, we developed a descriptive study. To collect the information, we used a questionnaire based on the study of Oliveira (2008), directed to school principals and teachers. The school consists of three city schools. Of these, participated in the study 5 managers-leaders and 18 managers teachers. Overall, we can conclude that the democratic profile is predominant in schools in the city of São José das Missões (RS).

Key-words: School Management. Lead. Characteristics.

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO | 08 |
| 1.1 Definição temática | 09 |
| 1.2 Problema | 09 |
| 1.3 Objetivo geral | 09 |
| 1.4 Metodologia | 10 |
| 2. REVISÃO DE LITERATURA | 12 |
| 2.1 Gestão escola | 12 |
| 2.2 O diretor como líder-gestor..... | 15 |
| 3. APRESENTAÇÃO DAS INFORMAÇÕES | 20 |
| 4. CONCLUSÃO | 34 |
| REFERÊNCIAS..... | 35 |
| APÊNDICES | 37 |
| ANEXOS | 41 |

1. INTRODUÇÃO

Sabe-se que uma instituição escolar é constituída por pessoas, as quais possuem diferenças. Conhecer os processos que fazem parte dessas diferenças e bem aproveitá-las contribui para a criação de um ambiente de trabalho inovador, humano, voltado para o crescimento e para a criatividade, ou seja, é um sinônimo de liderança. Nesta perspectiva, no decorrer desse trabalho, tratar-se-á a respeito das características dos administradores das escolas municipais de São José das Missões, ou seja, dos diretores e coordenadores das instituições no papel de líder-gestor.

Liderar pode ser entendido como o ato de influenciar pessoas em busca de um ideal que seja do interesse de todos. E para isso, é fundamental que o gestor-líder se veja como um elemento social imprescindível, pois é através da educação que o sujeito se encontra com a sociedade e participa ativamente dela. É através da organização do trabalho e das relações humanizadoras que se constrói a educação, juntamente com a comunidade escolar. A partir das oportunidades que são oferecidas, os sujeitos podem interagir entre si de forma solidária e participante e, neste cenário, é possível de fato perceber que o gestor precisa além, de administrar, agir como mediador das relações humanas existentes no ambiente escolar.

No campo educacional surgem novas perspectivas baseadas na gestão educacional. Ou seja, cabe às lideranças das instituições de ensino possuir a habilidade para ganhar a cooperação do seu grupo de trabalho com a finalidade de conseguir os resultados almejados por cada escola. Segundo Libâneo (2001), as pessoas fazem o diferencial de qualquer organização e elas precisam participar e deter parte do poder de decisão. Elas precisam sentir-se importantes, porque só assim assumirão a responsabilidade pela produção da qualidade tornando a organização vencedora. E é justamente isto que caracteriza e define a chamada gestão democrática que é, claramente, a alavanca da melhoria da qualidade de ensino e é a partir daí que surge a necessidade da descoberta do perfil predominante entre as escolas municipais de São José das Missões.

Ultimamente, com as inovações educacionais as escolas sentem a necessidade de se obter um profissional que conduza suas instituições, exercendo o papel de líder e, sendo capaz de motivar e inspirar sua equipe a buscar um mesmo objetivo, em que todos se sintam parte da construção do conhecimento e não

apenas meros espectadores desse processo. A coletividade contribui bastante na atuação democrática, no entanto, quando não há coletividade, força de vontade em melhorar e aprender, o processo fica estagnado. Todos possuem capacidade e precisam assumir os distintos papéis na escola, aproximando assim, os diversos setores da comunidade escolar.

E a partir da perspectiva que o bom líder gestor deve estar ciente que a qualidade da escola é fundamental, devido à interação dos indivíduos e grupos que influenciam o seu funcionamento e este precisa saber integrar objetivo, ação e resultado, é que se busca através desse trabalho definir qual o perfil dos gestores-líderes predominante na rede de ensino municipal de São José das Missões (RS), demonstrando também uma preocupação especial com a construção de uma educação de qualidade.

1.1 Definição da Temática

Tema: Gestão Escolar

Tema Específico: O perfil dos gestores-líderes da rede de ensino municipal de São José das Missões (RS).

Período: 2010 a 2011

Local: São José das Missões (RS)

1.2 Problema

Qual o perfil predominante dos gestores-líderes da rede de ensino municipal de São José das Missões (RS)?

1.3 Objetivo Geral

Definir qual o perfil predominante entre as lideranças das escolas municipais de São José das Missões (RS).

1.4 Metodologia

A metodologia em que se fundamenta esta pesquisa é a pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa, através da aplicação de questionários com os gestores-líderes e professores da rede municipal de ensino de São José das Missões (RS). O questionário foi construído com base no estudo de Oliveira (2008).

Através da pesquisa descritiva busca-se traçar o do perfil dos gestores-líderes predominante em tais instituições educacionais para constatar qual perfil está inserido nas administrações escolares do município de São José das Missões (RS).

A pesquisa desenvolveu-se com as seguintes etapas: identificação dos participantes da pesquisa, aplicação dos questionários e análise das informações.

Os gestores-líderes e os professores gestores das escolas municipais de São José das Missões (RS) foram convidados a participar da pesquisa respondendo os questionários (ANEXOS 1, 2 e 3). A maioria esteve prontamente disposta a colaborar com o trabalho, exceto apenas dois professores, que por motivos pessoais, não puderam participar desta pesquisa.

O município de São José das Missões (RS) conta com três escolas municipais no seu total, sendo que todas participaram do referido trabalho de pesquisa. Por segurança das Escolas foi usado códigos de identificação para garantir o sigilo, sendo que a cada uma foi atribuída uma letra de identificação: Escola A, Escola B e Escola C.

Foram 5 os gestores-líderes entrevistados e 18 professores, havendo duas abstinências por motivos pessoais.

Inicialmente a pesquisadora entrou em contato por telefone com as líderes gestoras de todas as Escolas, marcando uma visita com o intuito de apresentar-lhes o trabalho de pesquisa. Em seguida, após o consentimento das gestoras e também dos professores, foi-se agendando visitas posteriores às instituições escolares para a entrevista e a entrega dos questionários a cada um dos entrevistados de acordo com suas disponibilidades. Marcou-se um dia da semana seguinte (5 dias úteis posteriores a entrega dos questionários) para o recolhimento dos mesmos, sendo que, para isso a pesquisadora se deslocou a todas as escolas para buscá-los pessoalmente.

A primeira parte da coleta das informações foi a caracterização das escolas, a qual permite ter uma noção geral da instituição escolar (ANEXO 1), como por exemplo, número de professores, de funcionários que prestam serviço à escola, número de alunos que frequentam a instituição, escolaridade média do quadro docente, dados referentes à eleição dos gestores e infra-estrutura da escola.

Além disso, foram aplicados mais dois questionários focalizados, especialmente, no trabalho da gestão escolar. O primeiro direcionado para os líderes-gestores (ANEXO 2), e o segundo aos professores de cada escola (ANEXO 3). Ao responder os questionários, os participantes assinaram o Termo de Consentimento Informado (APÊNDICE 1).

A análise das informações coletadas pelo questionário foi a partir da retirada dos indicadores das respostas relativos ao objetivo do estudo e a consequente utilização da frequência percentual.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Gestão Escolar

A ampliação de horizontes constitui-se em condição fundamental no processo de educação. Segundo Heloísa Lück (2007), tanto os educadores como os alunos necessitam ter perspectivas de realizações e de vidas expandidas e cabe aos responsáveis pela liderança das escolas terem um cuidado especial no desenvolvimento contínuo dessas perspectivas.

Ultimamente, verifica-se um novo estilo de liderança em educação que enfatiza a participação, que além de compartilhar as responsabilidades e os resultados, ainda motiva a comunidade escolar a fazer parte do processo de construção do conhecimento, tendo em vista a alta correlação existente entre nível educacional e também crescimento econômico. Como se confirma em “A escola participativa: o trabalho do gestor escolar”:

A liderança participativa é uma estratégia empregada para aperfeiçoar a qualidade educacional. Constitui a chave para liberar a riqueza do ser humano que está presa a aspectos burocráticos e limitados dentro do sistema de ensino e a partir de práticas orientadas pelo senso comum ou hábitos não avaliados. Baseada em bom senso, a delegação de autoridade àqueles que estão envolvidos na realização de serviços educacionais é construída a partir de modelos de liderança compartilhada, que são os padrões de funcionamento de organizações eficazes e com alto grau de desempenho ao redor do mundo (LÜCK, 2007, p. 35).

Segundo Heloísa Lück (2008), a participação caracteriza-se por uma força de atualização consciente pela qual os membros de uma unidade social reconhecem e assumem seu poder de exercer influência na determinação da dinâmica nessa unidade.

Conforme foi indicado por Marques (1987), “a participação de todos nos diferentes níveis de decisão e nas sucessivas fases de atividades é essencial para assegurar o eficiente desempenho da organização”.

Sendo assim, o gestor participativo deve ter a clareza que além de se tomar as decisões em conjunto, superar as dificuldades e limitações de enfrentamento dos desafios, também precisa ser mobilizado pelos esforços individuais e pela superação de atitudes de acomodação. Necessita, ainda, construir um espírito de equipe, visando efetivar os objetivos sociais e institucionais que somente são entendidos se

assumidos por todos, tendo consciência e buscando o bem comum àqueles que são as peças fundamentais desta construção: os alunos.

Faz parte também deste novo modelo de gestão, não somente tais decisões tomadas conjuntamente para resolver os problemas, mas também momentos festivos, onde toda a comunidade escolar possua um espaço garantido e todos possam se sentir unidos e responsáveis pelas conquistas da escola, construindo assim o espírito democrático e a prática da autonomia. Conforme afirma Heloisa Lück:

A participação efetiva na escola pressupõe que os professores, coletivamente organizados, discutam e analisem a problemática pedagógica que vivenciam em interação com a organização escolar e que, a partir dessa análise, determinem caminhos para superar as dificuldades que julgarem mais carentes de atenção e assumam compromisso com a promoção de transformação nas práticas escolares. Assim os problemas e situações desejados são apontados pelo próprio grupo, e não apenas pelo diretor da escola ou sua equipe técnico-pedagógica, gerando, dessa forma, um sentimento de autoria e de responsabilidade coletivas pelas ações educacionais, condição fundamental para sua efetividade, segundo o espírito democrático e a prática da autonomia (LÜCK, 2008, p.33).

Existem ainda, várias formas para se construir uma gestão participativa, como por exemplo: a participação presencial, a expressão verbal em discussões que visem o bem geral da comunidade escolar; a participação como representação política, ou em tomadas de decisões, enfim, cada responsável pela direção das escolas precisa analisar em seu contexto formas de engajamento que possam transformar sua coordenação em uma gestão participativa e de qualidade, conforme afirma Maristela Riva Knauth (1995, p.99):

[...] escola que se abre à participação dos cidadãos não educa apenas as crianças que estão na escola. A escola cria comunidade e ajuda a educar o cidadão que participa da escola, a escola passa a ser um agente institucional fundamental no processo da organização da sociedade civil.

Neste sentido, um gestor que “abre as portas da escola” para a participação geral da comunidade escolar permite que a democracia deixe de ser, meramente, um conceito e passe a ser vivida como uma prática que lida com as diferenças entre os segmentos dos integrantes desta construção. Conforme explica Heloísa Lück (2008, p.54):

Democracia e participação são dois termos inseparáveis, à medida que um conceito remete ao outro. No entanto, essa reciprocidade nem sempre ocorre na prática educacional. Isso porque, embora a democracia seja irrealizável sem participação, é possível observar a ocorrência de

participação sem espírito democrático. Neste caso, o que se teria é um significado limitado e incompleto de participação.

Não se pode tratar de gestão participativa, de processos sociais participativos promovidos pela escola sem pensar numa construção de conhecimento social, já que a educação alavanca toda e qualquer área da sociedade. Conforme apontado por Marques (1987), “o nosso conhecimento está relacionado à nossa relação ativa com o mundo exterior, constituindo-se a ação no primeiro vínculo da ação cerebral”.

Cada pessoa possui um potencial, o qual desenvolve à medida que atua na sociedade, que compartilha, interage e contribui para o desenvolvimento do meio social em que vive. Conforme cita Carvalho (1993), “nenhum homem vive, pensa, sente ou julga independentemente do grupo social a que pertence”.

Desta forma, o gestor de uma escola que busca trabalhar de forma participativa precisa manter a equipe motivada, sempre buscando um mesmo ideal, desejando uma mudança e a melhoria da qualidade do ensino. Conforme cita Adbian (1996), “o perfil de gestor que se procura é de um líder que encoraje sua equipe a pensar adiante e ser firme em suas ações”. O que Chiavenato (1999, p.58) contribui com o seguinte:

Os gestores escolares, atuando como líderes, são os responsáveis pela sobrevivência e pelo sucesso de suas organizações. Chamamos de liderança um conjunto de fatores associados como, por exemplo, a dedicação, a visão, os valores, o entusiasmo, a competência e a integridade expressos por uma pessoa, que inspira os outros a trabalharem conjuntamente para atingirem objetivos e metas coletivos. A liderança eficaz é identificada como a capacidade de influenciar positivamente os grupos e de inspirá-los a se unirem em ações comuns coordenadas. Os líderes traduzem as nossas incertezas e nos ajudam a cooperar e trabalhar em conjunto para tomarmos decisões acertadas.

Sendo assim, um líder escolar que visa o crescimento e a qualidade no ensino deve considerar que todos são membros importantes de sua equipe de gestão. Necessita, ainda, possuir um espírito de troca e reciprocidade, um comprometimento com as causas sociais. Deve ser solidário, ético e possuir discernimento e perseverança na causa que assumir.

A grande riqueza da participação de todos está na medida em que cada grupo ou cada pessoa traz para o grupo as suas percepções sobre a realidade que o cerca quando os objetivos definidos e os planos de ação estão impregnados dessas diferentes percepções (PELLEGRINI, 1986, p.127).

Por fim, todos que pertencem à comunidade escolar – tanto diretores, técnicos, professores, alunos, funcionários e pais necessitam provocar, procurar e vivenciar uma administração participativa em busca de um bem comum. Da mesma maneira que a firmeza de uma construção se dá a partir de uma pedra fundamental, não somente por ser a primeira, mas também por ser a partir dela que se projetam as demais partes, toda a comunidade escolar deve tomar consciência que a educação também possui uma pedra fundamental em que se alicerça seu crescimento: o conhecimento. E desta forma, necessita encontrar maneiras para facilitar o crescimento educacional, para que este, cada vez mais, adquira qualidade e seja realmente para todos.

2.2 O diretor como líder-gestor

Vários estudiosos afirmam que liderar é bem mais que “chefiar”. O poder, muitas vezes, torna-se contrário à cooperação e nenhum líder consegue atingir o sucesso sozinho. Desta forma, o gestor precisa ter a habilidade de lançar o desafio e que este possua a apreciação sincera da sua equipe de trabalho. Segundo Johnson (1972 apud ANJOS, 1988, p.22):

A influência que a pessoa exerce sobre os outros componentes do grupo e que transcende o puro cumprimento do papel que lhe cabe na organização. Liderar significa ajudar o grupo a alcançar seus objetivos através de uma realização de atos. Esses atos são denominados funções grupais e as funções do líder constituem em fixar metas, ajudar o grupo a aceitá-las e prover recursos necessários para alcançá-las.

Nesta mesma perspectiva Gardner (2005, p.15) afirma que “os líderes, quase por definição, são pessoas que mudam mentes – sejam eles líderes de uma nação, corporação ou instituição beneficente”.

E para isso, o gestor-líder necessita ter um cuidado especial na maneira com que trata sua equipe de professores. A forma de demonstrar a autoridade que lhe é conferida, provavelmente, não seja com ordens, críticas ofensivas atingindo o lado pessoal de cada um e desta forma, deixando de despertar nos professores o desejo ardente de buscar realizar os objetivos de cada escola. Segundo Carnegie (2009, p.48):

A crítica é fútil, porque coloca um homem na defensiva, e, comumente, faz com que ele se esforce para justificar-se. A crítica é

perigosa, porque fere o precioso orgulho do indivíduo, alça o seu senso de importância e gera o ressentimento.

O ressentimento referido por Carnegie (2009) é comum nas pessoas, pois estas não conseguem atuar como “máquinas”, bem pelo contrário, a profissão de educador exige que o lado humano esteja presente em grande parte da transmissão do conhecimento. O professor deve conhecer a realidade e os anseios dos alunos para realizar um trabalho que seja realmente produtivo para todos os interessados nesse processo. Carnegie (2009, p.56) já afirmava que:

Quando tratarmos com pessoas, lembremo-nos sempre que não estamos tratando com criaturas de lógica. Estamos tratando com criaturas emotivas, criaturas suscetíveis às observações norteadas pelo orgulho e pela vaidade.

O líder possui um papel muito importante, seja numa instituição escolar ou em qualquer outra empresa. O sucesso depende da sua maneira de organização e condução dos trabalhos. Existem vários caminhos para se percorrer nessa construção, mas um, em especial, produz efeitos realmente significativos, pois permite a cooperação de toda a equipe de trabalho, que é influenciando os professores de forma positiva, trazendo-lhes oportunidades de crescimento pessoal, mostrando-lhes maneiras para realizar os trabalhos e dividindo os anseios e os resultados dos mesmos com todos os colaboradores, ou seja, para se obter êxito num determinado objetivo necessita-se que a cooperação e a satisfação seja de todo o grupo. Como referiu Carnegie (2009), em seu livro Como fazer amigos e influenciar pessoas, “[...] o único meio existente na terra para influenciar uma pessoa é falar sobre o que ela quer e mostrar-lhe como realizar seu intento”.

O líder-gestor que possui a habilidade de ver os fatos do ponto de vista do outro tem grandes chances de administrar de forma produtiva e democrática, pois consegue ter a percepção dos anseios do grupo e ver caminhos que conduzem ao crescimento da instituição escolar, da equipe e seu crescimento próprio. Segundo Carnegie (2009, p.83), “Se há algum segredo do sucesso, ele consiste na habilidade de apreender o ponto de vista da outra pessoa e ver as coisas do ângulo dela como pelo seu”.

O ato de elogiar é uma característica de líder nato. O gestor que realmente consegue influenciar de maneira positiva sua equipe de trabalho tem consciência que o trabalho e progresso dos colegas precisam ser reconhecidos e que isso só favorece o seu período de gestão escolar. Ele tem como meta errar o menos

possível, mas sabendo que isso é falha humana e que admitir seus próprios erros não denigre sua imagem, pelo contrário, cria vínculos com os demais professores, os quais sentem-se também capazes de melhorar e corrigir suas falhas. No sentido de motivação, Blanchard (1999, p.71) contribui com o seguinte:

Um modo importante de motivar seus subordinados é certificar-se de que eles sabem para onde estão indo. Atente para que os objetivos de cada pessoa estejam claramente definidos e que ela saiba o que será considerado um bom desempenho. Isso dará a cada uma delas um foco nítido para sua energia e a colocará no caminho certo, para se tornar eficiente e capacitada.

Além dessa visão geral e cultural que cabe ao líder-gestor, deve-se destacar também como fundamental o bom gerenciamento dos trabalhos e eficácia técnica. Porém se for levado somente isso em conta, torna-se uma liderança normativa, a qual valoriza acima de tudo o cumprimento das regras. Conforme cita Leonor Lima Torres (2008, p.82):

O desenvolvimento de uma racionalidade normativa e gestionária não deixa inumes os outros domínios da escola, primeiramente enquanto estratégia de controle do funcionamento legal dos órgãos e conseqüentemente como matriz reguladora dos modos de acção de todos os actores da organização escolar. A adopção e a divulgação de um conjunto de instrumentos técnicos de apoio à gestão, como por exemplo, os mapas de planeamento de férias, de visitas de estudo, de actividades desportivas, as fichas com a descrição pormenorizada das funções a desempenhar pelos funcionários, entre outros, é bem revelador da incorporação de um paradigma de gestão de tipo tecnocrático e taylorista.

Hunter (2004) aborda que o líder possui dois vieses de acção, ou se age com poder ou com autoridade. O poder por sua vez é atribuído à pessoa junto com o cargo que ocupa e os professores que fazem parte da equipe de trabalho subordinada a este realiza as funções através de ordens, sejam elas da vontade da maioria ou não. Já a autoridade é algo que a pessoa carrega, traçado no seu perfil, que faz com que os professores sintam-se bem em realizar determinada tarefa, facilitando assim o desenvolvimento e o êxito da mesma.

O poder pode ser vendido e comprado, dado e tomado. As pessoas podem ser colocadas em cargos de poder porque são parentes ou amigas de alguém, porque herdaram dinheiro ou poder. Isso nunca acontece com a autoridade. A autoridade não pode ser comprada nem vendida, nem dada ou tomada. A autoridade diz respeito a quem você é como pessoa, a seu carácter e à influência que estabelece sobre as pessoas (HUNTER, 2004, p. 27).

Neste sentido, pode-se dizer que fica evidente a relação que o líder estabelece com sua equipe de professores e, ao exercer *poder* ou *autoridade*, ele o

estará fazendo com relação às pessoas que lidera e o seu *comportamento* é o que irá determinar o tipo de liderança que o gestor irá exercer. Hunter (2004, p.70) afirma “[...] a liderança começa com a vontade, que é a nossa única capacidade como seres humanos para sintonizar nossas intenções com nossas ações e escolher nosso comportamento”.

E segundo Publicação Científica da Associação Cultural e Educacional de Garça (BALBO; CARDOSO; SILVA, 2006, p.4), “A boa direção integra-se tão completamente na atividade da escola que quase não é percebida isoladamente”. Ressalta-se ainda que tais autores trazem uma visão ampla do líder gestor, como um conjunto de características que formam a figura de um líder democrático e participativo.

Diretor como autoridade escolar acontece quando em algumas ocasiões ele representa a própria escola, ele na verdade, é responsável por tudo que se passa na escola. Já o diretor como educador, ele desempenha sua função, ou decide alguma coisa, sempre preocupado com o bem estar dos alunos, e não apenas um administrador em busca de eficiência. Todo administrador precisa ter certa dose de conhecimento da atividade técnica realizada pelo grupo sob seu comando, sem que isto signifique que ele tenha de desempenhá-la pessoalmente. Quando o diretor é administrador, ele assume a liderança para assegurar a consecução dos objetivos da escola. O planejamento, a organização do trabalho, a coordenação dos esforços, a avaliação dos resultados fazem parte do seu dia-a-dia (BALBO; CARDOSO; SILVA, 2006, p.5).

Com base nas teorias até aqui estudadas e levando em consideração que liderar pode ser sinônimo de influenciar de forma positiva a sua equipe para que ajam de forma voluntária e com entusiasmo para atingirem os objetivos da instituição escolar, é que Chiavenatto (1999) e Robbins (2005) contribuem com a distinção do perfil de cada líder da seguinte forma: através da liderança considerada autocrática, ou liberal ou ainda democrática.

Liderança Autocrática: é o tipo de liderança em que apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo, determinando todas as providências e as técnicas para a execução das tarefas, cada uma pôr vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo. Além disso, o líder determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho. Ou seja, o líder autocrático é um líder dominador e suas atitudes, geralmente não causam satisfação no seu grupo.

Liderança Liberal: é o tipo de liderança em que existe liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder. O líder não faz nenhuma alternativa de avaliar ou regular as tarefas do grupo e mesma a divisão destas fica a encargo do grupo, existindo uma falta absoluta de participação do líder. Esse tipo de atitudes do líder-gestor também causa insatisfação do grupo, por mais que se trate de um grupo entrosado, as coisas acontecem ao acaso, sem um bom planejamento e sem incentivo por parte da liderança.

Liderança Democrática: é o tipo de liderança em que as diretrizes são debatidas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder. Os objetivos são apresentados pelo líder, porém são no próprio grupo que se esboçam as providências e as técnicas para atingir o alvo. Sendo assim, as tarefas ganham novas perspectivas com os debates, criando um clima de satisfação absoluta do grupo de professores. O líder é uma pessoa objetiva, a qual dá abertura a novas idéias e também as críticas da sua equipe buscando aprimorar sempre os trabalhos em busca de resultados cada vez melhores.

Seguindo nesta perspectiva de definir-se características de um líder eficiente e realmente saiba conduzir as atividades da gestão escolar, tendo consciência do que fazer, de como fazer e porque fazer, Blanchard (1999, p.7) aponta que:

Um líder eficiente terá como prioridade ajudar seu pessoal a produzir bons resultados de duas maneiras: 1) Tendo a certeza de que as pessoas sabem quais são seus objetivos; 2) Fazendo todo o possível para dar-lhes apoio e incentivo, treinando-as para que alcancem esses objetivos.

Conclui-se que o desafio de tornar-se um líder de sucesso é muito grande, pois abrange vários aspectos, não somente no lado burocrático e na organização do trabalho pedagógico, mas muito especial no comprometimento com a aprendizagem e o crescimento dos professores por ele liderados.

3. APRESENTAÇÃO DAS INFORMAÇÕES

Com base nos três questionários aplicados buscaram-se várias informações que pudessem contribuir para a descrição do perfil dos gestores na rede municipal de ensino de São José das Missões (RS). O primeiro deles são questões amplas, as quais foram respondidas pelas líderes-diretoras de cada Escola. Tais perguntas se referiam a um sentido geral da instituição (ANEXO 1). E a partir deste pode-se dizer que o quadro docente da rede municipal de ensino de São José das Missões (RS) é o seguinte:

O gráfico abaixo, Gráfico 1, é demonstrativo do número de professores juntamente com os gestores-líderes de cada escola, sendo que a Escola A possui um quadro de 11 professores a Escola B de 12 professores e a Escola C de 2 professores.

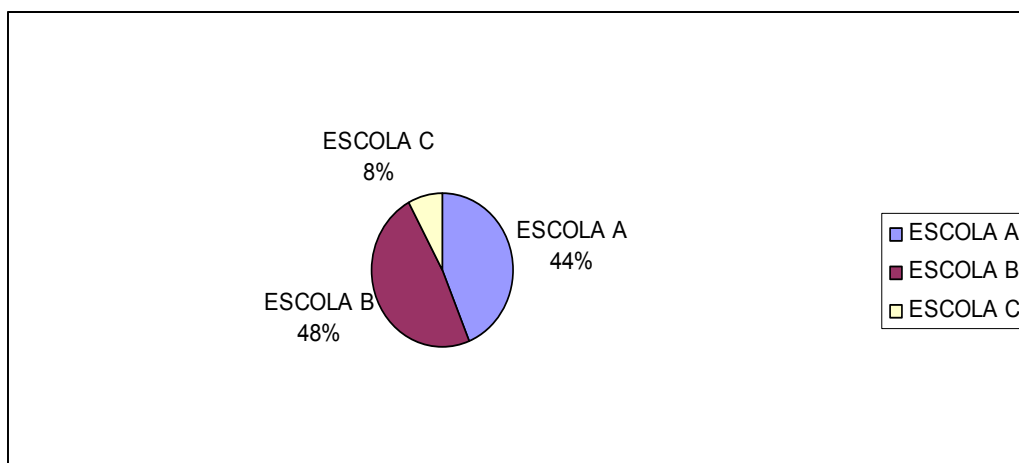


Gráfico 1 – Número de professores por unidade escolar

No Gráfico 2, da próxima página, pode-se notar que a faixa etária das professoras que administram as três escolas do município de São José das Missões (RS) fica entre 26 e 45 anos.

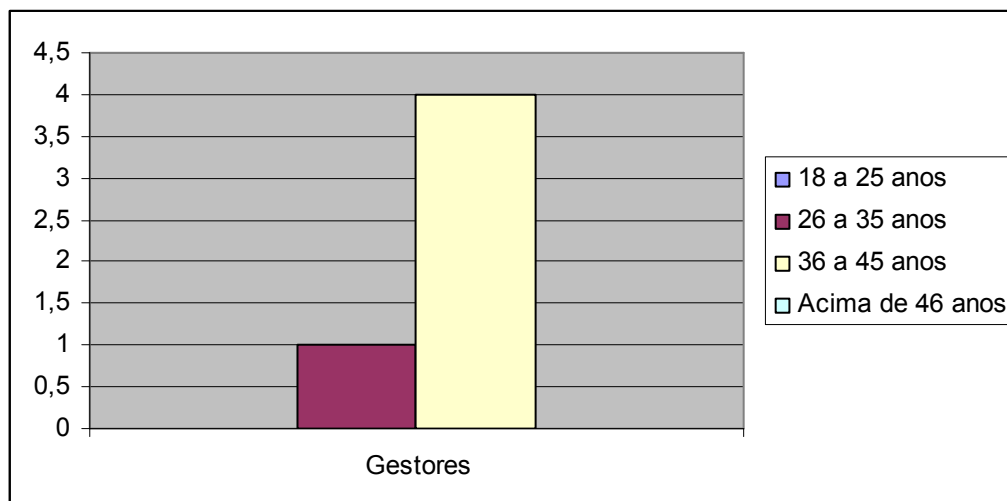


Gráfico 2 – Faixa etária das líderes-gestoras

A seguir, no Gráfico 3 apresenta-se o gênero das lideranças das escolas municipais de São José das Missões/RS.



Gráfico 3 – Gênero das lideranças das escolas municipais de São José das Missões/RS

Através do gráfico demonstrativo acima se observa que 100% dos diretores em ação são do gênero feminino. Esse tema já, em muitas instituições escolares, vem sendo tratado com uma atenção especial no sentido de que além da diversidade haja também igualdade na formação docente. Provavelmente, tal fator

não seja relevante na construção de uma gestão democrática, mas sim a formação de tais profissionais, a qual precisa ser permanente para que o processo realmente aconteça. Para Kenski (2008, p.661):

As instituições educacionais – como instituições sociais – não se acabam ou perdem seu sentido, elas se atualizam. No momento atual nós vemos a crise do atual modelo e a exigência – pela necessidade e pelo desejo de aprender de forma contínua e permanente – de oferecimento de educação para uma sociedade em constante mudança.

Os dados do quadro abaixo são característicos de cada uma das Escolas.

| | ESCOLA A | ESCOLA B | ESCOLA C |
|---|------------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|
| Número de alunos matriculados | 51 a 100 alunos | 100 a 200 alunos | 0 a 50 alunos |
| Nível de escolaridade oferecido pela unidade escolar | Até 6ª série do ensino fundamental | Ensino fundamental completo | Até a 4ª série do ensino fundamental |
| Número de Salas de Aula | 2 a 4 salas | 4 a 6 salas | 2 a 4 salas |
| Nível de Escolaridade Média do quadro docente | Especialização pós-graduação | Especialização pós-graduação | Especialização pós-graduação |
| Conta com Biblioteca | Sim | Sim | Sim |
| Conta com Laboratório de Informática | Não | Sim | Sim |

Quadro 1 – Características das Escolas

Através do quadro demonstrativo acima se pode afirmar que as escolas pesquisadas são escolas de pequeno porte, mas com boas condições para a oferta de uma educação de qualidade e que os professores que nelas trabalham buscam aperfeiçoar-se constantemente.

Os questionários seguintes foram aplicados às gestoras-líderes e aos professores (ANEXO 2 e ANEXO 3, respectivamente) e serão apresentados simultaneamente devido a ambos possuírem questões semelhantes, porém de ponto de vista diferentes. Fez-se isso com a finalidade de analisar se a visão do trabalho das líderes-gestoras é o mesmo visto pelos professores. Ressalta-se que as questões seguintes apresentam 5 alternativas (sempre, frequentemente, às vezes,

raramente ou nunca) e que deveria ser marcada a opção que mais se aproximava da realidade de cada um dos participantes que responderam o questionário.

Desta forma, o primeiro item é apresentado no Gráfico 4, que se refere ao trabalho do líder, se este procura proporcionar atividades em que todos podem opinar, criticar e dar ideias.

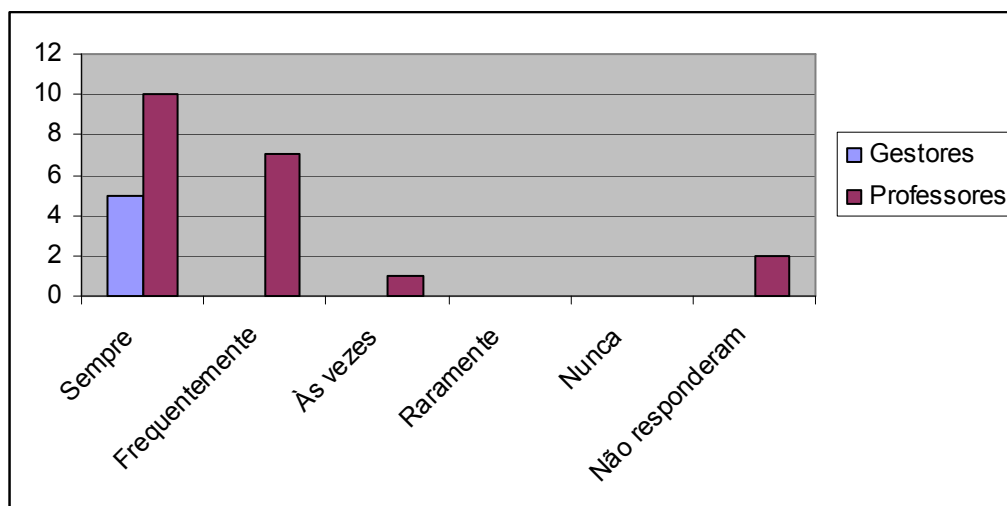


Gráfico 4 – Característica do trabalho do líder: atividades compartilhadas

Pode-se observar através do gráfico acima que todas as gestoras-líderes afirmam que sempre procuram proporcionar atividades que instiguem a liderança democrática e participativa em suas escolas. Dos professores, 10 acreditam que isso ocorre sempre, 7 afirmam que tal atitude ocorre com frequência e apenas 1 dos professores afirma que somente às vezes isso é possível de ser observado em sua escola. Baseado nos estudos de Libâneo (2001), a participação na organização e gestão das atividades escolares faz com que os docentes aprendam diversas coisas, como tomar decisões coletivamente, formular o projeto político-pedagógico, compartilhar com colegas as preocupações, desenvolver o espírito de solidariedade, assumir coletivamente a responsabilidade pela escola e investir no seu desenvolvimento profissional.

O Gráfico 5, na próxima página, apresenta que na visão de todas as gestoras-líderes as decisões são tomadas no grande grupo de todos os professores. Na visão dos professores, a maioria confirma a ideia das líderes das escolas, sendo que 12 professores afirmam que as decisões sempre é feita de forma participativa, 5

acreditam que frequentemente isso ocorre e apenas 1 dos professores acredita que as decisões somente as vezes são decididas de forma conjunta.

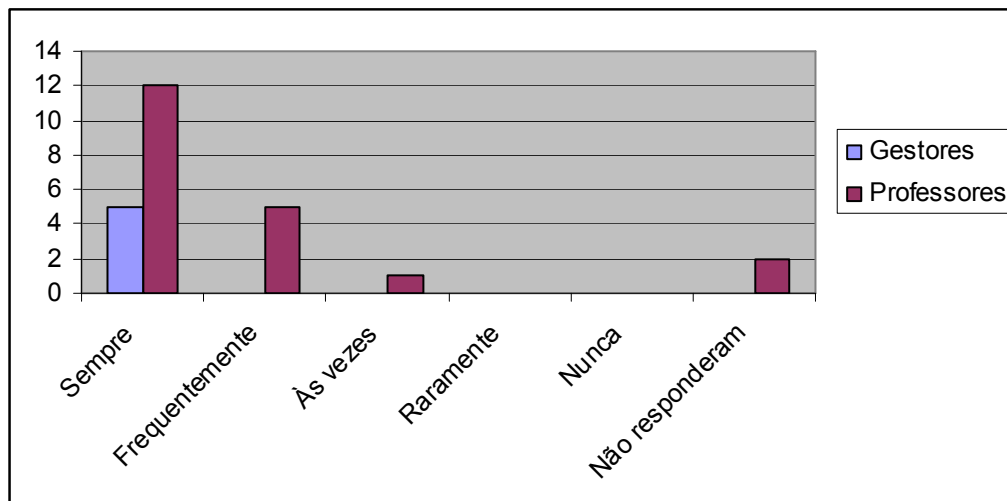


Gráfico 5 – Decisões compartilhadas

Segundo Libâneo (2001), a participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. E, além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos e pais.

Quando o líder não está presente nas reuniões, o trabalho se dá de forma natural, sendo que os encaminhamentos ocorrem naturalmente, como se pode perceber no Gráfico 6 (p.25).

Na próxima página, o Gráfico 6 apresenta que as respostas no que diz respeito às decisões tomadas pelo grupo na ausência das gestoras-líderes são variadas. Duas líderes acreditam que sempre as decisões são tomadas com naturalidade. Duas responderam que frequentemente isso acontece e uma delas acredita que raramente isso ocorre. Já no grupo dos professores, 5 pensam que as decisões são tomadas com facilidade na ausência das líderes gestoras, 6 responderam que isso ocorre com frequência, também 5 deles pensam que às vezes é possível se ver tal situação, e 2 deles responderam que raramente isso acontece.

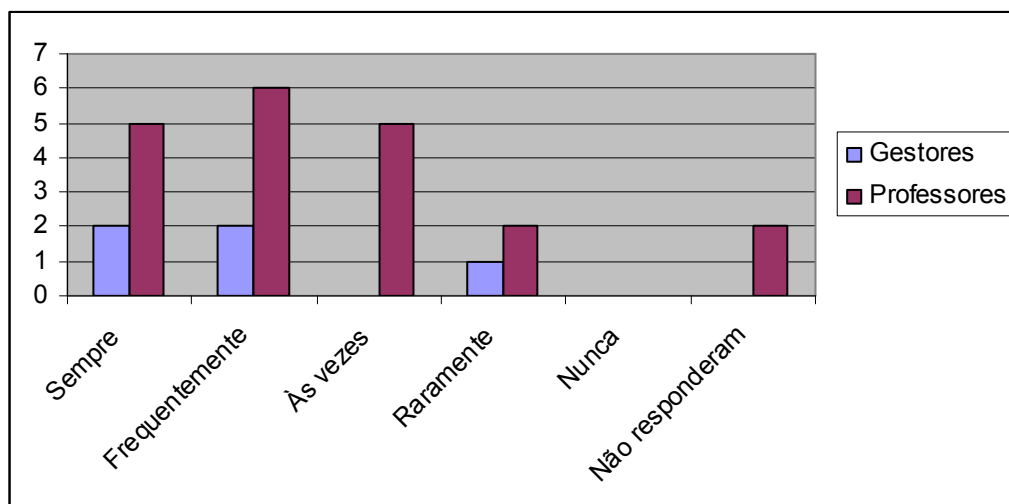


Gráfico 6 – Encaminhamentos na ausência do líder

A partir disso, entende-se que é o gestor precisa ter as habilidades de organização, comunicação e interação para que esse processo ocorra normalmente. Tal situação traz uma questão relevante no sentido de que muitas vezes os líderes natos das instituições não condizem com aqueles que estão à frente das administrações das mesmas, ou seja, na ausência do diretor de uma escola, por exemplo, muitos professores conseguem assumir a liderança e tomar as decisões, através de traços característicos de um líder com grande facilidade.

Referente às conquistas alcançadas pela instituição, no Gráfico 7 pode-se observar se as conquistas são compartilhadas com o grupo de professores e as gestoras-líderes.

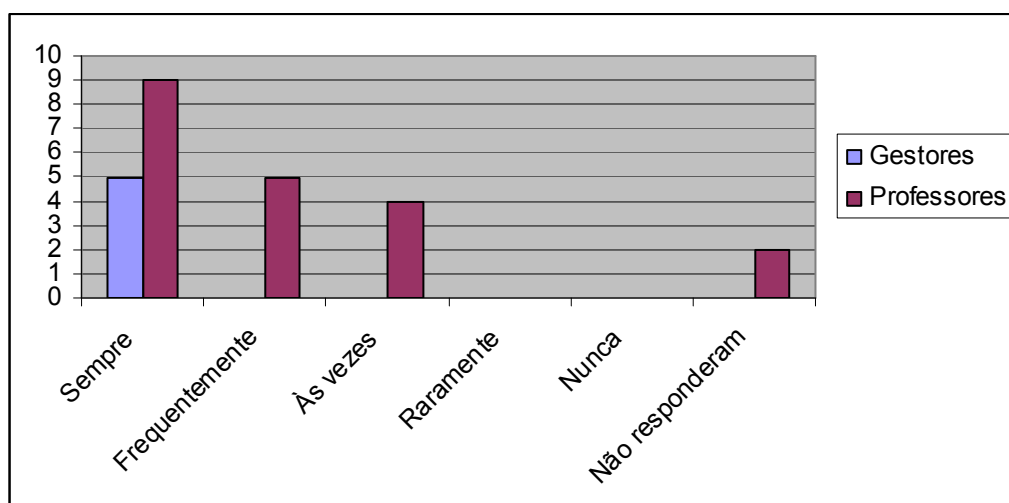


Gráfico 7 – Conquistas compartilhadas

De acordo com o Gráfico 7, na página anterior, representativo da pergunta de nº 10, percebe-se que 100% das gestoras-líderes afirmam que as conquistas da escola são também conquistas de todos os professores e funcionários da escola. Já na visão dos professores 9 deles responderam que isso ocorre sempre nas instituições escolares referidas, 5 deles acreditam que frequentemente as conquistas são divididas com o grande grupo de professores e 4 deles acredita que isso apenas às vezes acontece nas escolas. Sabe-se que liderar não é tarefa fácil em nenhum setor da sociedade e não é diferente no setor educacional, pois cabe ao líder gestor guiar os professores e toda a comunidade escolar no caminho que leva ao crescimento da instituição. Kenski (2008, p.661) afirma que:

Devemos, portanto, levar em consideração que o conhecimento tornou-se o insumo mais importante para o desenvolvimento de líderes. Cresce a necessidade do fortalecimento da escola, o de bons líderes no exercício da gestão, capazes de guiar a comunidade dentro de um processo pedagógico de qualidade. Para tanto, percebemos a importância e a necessidade de que, para a democratização da Gestão Educacional, é de suma importância o gestor escolar.

Com base no exposto, pode-se dizer que a equipe que consegue alcançar bons resultados é aquela formada por pessoas que não pensam somente em sua vitória pessoal, mas sim no todo.

A seguir, o Gráfico 8 refere-se à autoridade conferida ao líder.

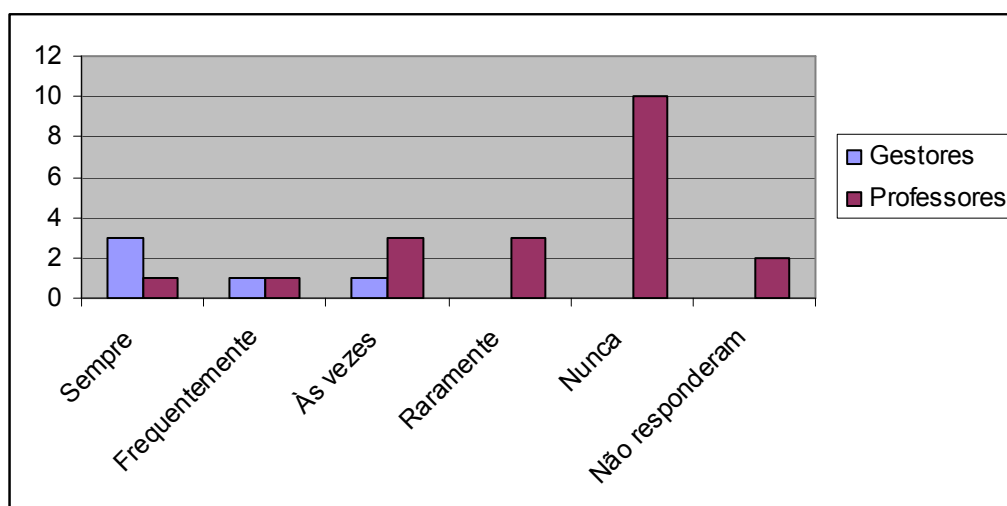


Gráfico 8 – Autoridade conferida ao líder

O Gráfico 8, demonstrativo na página anterior, a respeito da autoridade conferida ao líder, é visto de maneira variada pelos professores e gestoras-líderes. Sendo que 3 gestoras-líderes acreditam que sempre agem com autoridade, 1 delas acredita que frequentemente age com autoridade e uma delas faz uso às vezes dessa atitude. Já no grupo dos professores, 1 deles acredita que a líder gestora de sua escola age com autoridade, 1 deles diz que frequentemente isso ocorre, 3 deles citam que às vezes é possível visualizar isso nas escolas, também 3 deles são da opinião que raramente as líderes fazem uso desse poder a elas conferidas e 10 deles dizem que nunca é usada autoridade no sentido de poder pelas líderes gestoras das escolas da rede de ensino municipal de São José das Missões (RS).

Notam-se opiniões diversas sobre esse assunto, e baseado nisso pode-se dizer que é necessário que haja um conhecimento e um bom entendimento por parte das gestoras-líderes no quesito autoridade para que isso não interfira no bom andamento dos trabalhos das escolas. Assim, o bom gestor precisa manter um relacionamento profissional equilibrado com o corpo docente, exercendo seu espírito de liderança e é esse um meio de focar e motivar o seu grupo para que alcance seus objetivos. Libâneo (2001, p.80) contribui com o seguinte:

Em primeiro lugar, a equipe deve ter uma meta, propósito, causa ou objetivo que seja identificado, aceito, compreendido e desejado por todos os membros da equipe. Em segundo lugar, a equipe deve ter espírito, moral e desejo de triunfar ainda que seja ao custo de consideráveis sacrifícios individuais. Em terceiro lugar, as linhas de autoridade e responsabilidade devem estar claramente definidas e compreendidas perfeitamente por todos. Em quarto lugar, devem ser estabelecidos os canais de comunicação. Em quinto lugar, o líder deve descobrir e utilizar ao máximo as capacidades criadoras de cada uma das pessoas e uni-las numa equipe homogênea.

Vale ressaltar que o líder não deve confundir autoridade com autoritarismo para não correr o risco de haver um desvio do caminho da construção da gestão democrática no seu ambiente de trabalho.

No Gráfico 9, na próxima página, alusivo a pergunta n.12, apresenta-se a visão das gestoras-líderes e dos professores das Escolas municipais de São José das Missões (RS) no que diz respeito às atitudes das líderes no sentido de elogiar o grupo quando isso se fizer conveniente.

Percebe-se no Gráfico 9 que três das gestoras afirmam que sempre elogiam seu grupo, em todo e qualquer crescimento e duas delas dizem que com frequência age dessa maneira. No entanto, a visão dos professores é diversificada, cinco

professores comungam da idéia que as líderes elogiam sempre seus trabalhos, quando merecidos, cinco afirmam que com frequência isso ocorre, seis professores dizem que às vezes são elogiados pelos gestoras-líderes das escolas, um deles acredita que raramente é possível visualizar essa atitude nas escolas e um deles afirma que isso nunca acontece nas instituições de ensino. Sabe-se que elogiar é característica de líder nato, pois não são todas as pessoas que conseguem reconhecer o trabalho e o esforço dos colegas de trabalho. Para dar sustentação a um grupo é imprescindível que o gestor seja flexível para permitir as mudanças de rota quando necessárias e apreciar o crescimento quando ele vier. Está claro que o bom gestor é um líder, um facilitador, alguém que caminha junto e busca o crescimento do grupo valorizando o trabalho de todos.

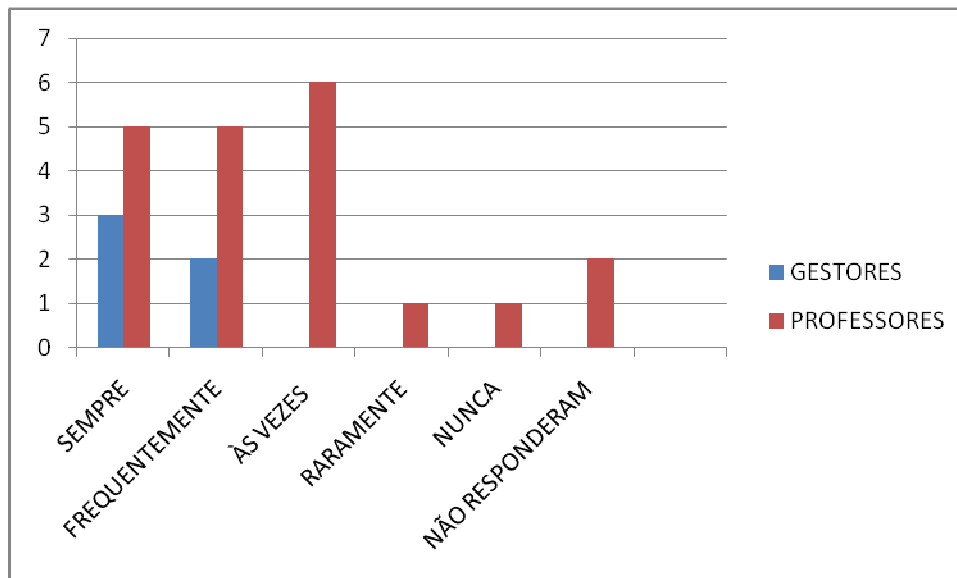


Gráfico 9 – Atitude de elogio do líder-gestor

Dando seqüência na análise do questionário aplicado, desenvolveu-se uma classificação do perfil dos gestores, baseada nos estudos de Chiavenato (1999) e Robbins (2005) da seguinte forma. Foram aplicadas 12 questões, sendo que cada questão necessita de uma nota de 0 a 5, conforme o desenvolvimento de cada atividade. Desta forma foi possível construir o Quadro 2 (p.29).

| 0 a 20 pontos AUTOCRÁTICA | 21 a 40 pontos LIBERAL | 41 a 60 pontos DEMOCRÁTICA |
|--|---|--|
| É uma liderança diretiva focada nas tarefas. O líder é autoritário, demonstrando o perfil do “chefe que manda”, desconsiderando a opinião dos demais integrantes do grupo. | É uma liderança sem cobranças, também sinônimo de “deixar fazer”, ou seja, o líder quase sempre se omite na execução dos projetos, sem definir objetivos e sem apresentar uma supervisão constante. | É uma liderança que busca a contribuição de toda a equipe de trabalho de forma participativa e durante todo o processo decisório. Ou seja, o líder apresenta várias formas para desenvolver as atividades e o grupo define o trabalho, tornando-se o êxito conquista de todos. |

Quadro 2 – Classificação do perfil dos líderes-gestores

A pontuação da questão n.13 (ANEXOS 2 e 3) pré-define que as gestoras-líderes auto-avaliam sua administração com características Democráticas, conforme o Gráfico 10, na próxima página.

É possível notar que através do Gráfico 10 há uma consciência da importância da gestão democrática por parte das gestoras das escolas. O gestor democrático realiza grande parte do seu trabalho no grupo, assumindo uma atitude crítica, colabora e está aberto para aceitar diferenças e superar suas próprias dificuldades e conflitos.

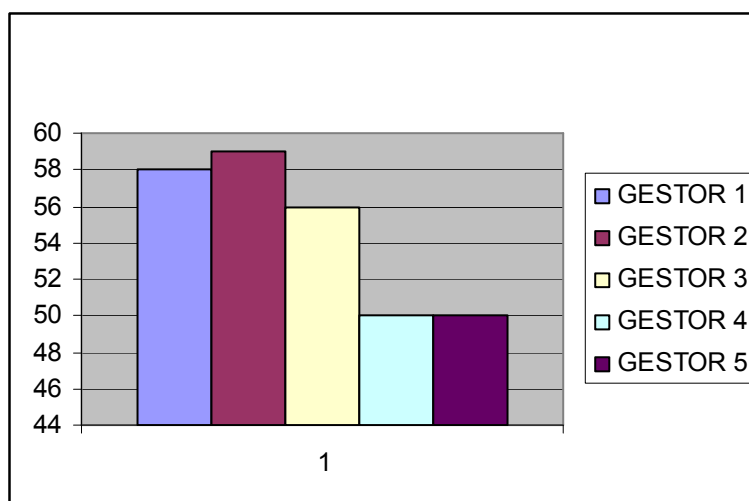


Gráfico 10 – Autoavaliação do líder-gestor

Através do gráfico demonstrativo acima se pode dizer que a liderança democrática é o elo que faz com que um grupo de trabalho seja homogêneo e não

apenas uma coleção de indivíduos. Ou seja, o líder democrático é aquele que procura estabelecer situações favoráveis para que todos os professores possam desenvolver-se ao máximo, alcançando sucesso e satisfação no trabalho.

Já no questionário aplicado com os professores, semelhante ao anterior pode-se notar que o perfil democrático predomina na gestão das escolas da rede de ensino municipal de São José das Missões (RS), no entanto as notas variam bastante. Há uma delas que fica classificada na categoria de uma gestão liberal (33 pontos), conforme ilustração na próxima página:

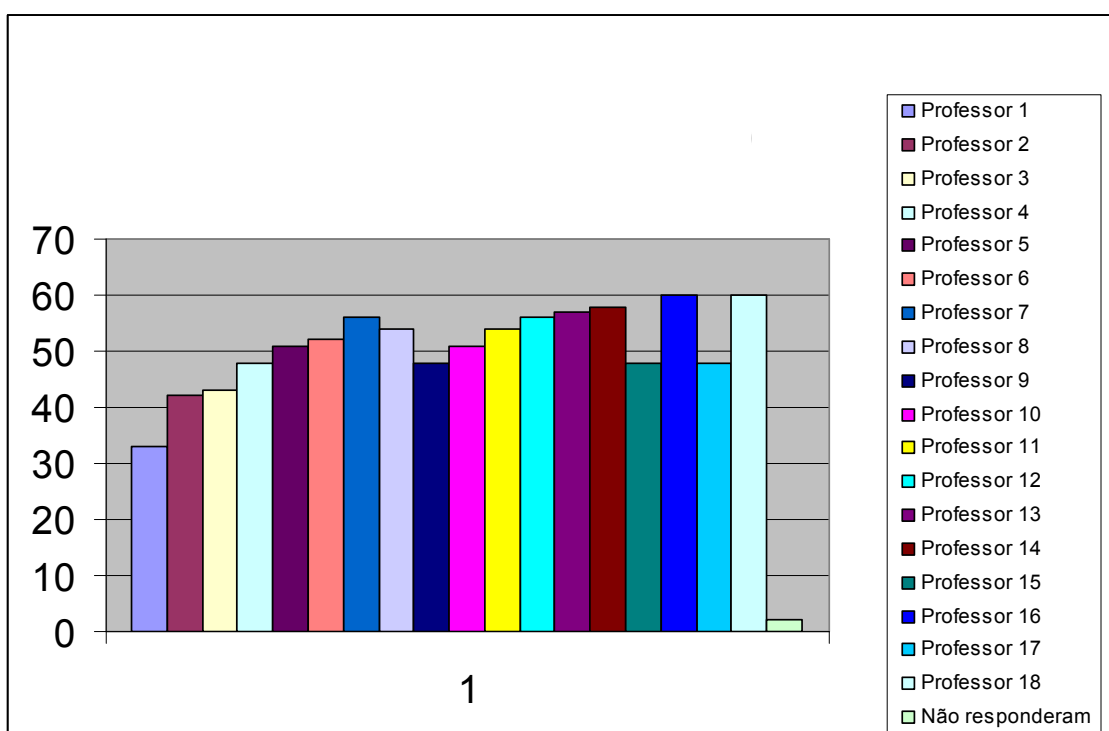


Gráfico 11 – Avaliação dos professores

No Gráfico 11 percebe-se que as respostas são variadas, sendo que os professores não possuem uma visão totalmente homogênea em relação a como veem a administração de suas escolas. No entanto, a maioria caracteriza o perfil das gestoras-líderes como democrático. Sabe-se que manter uma gestão democrática não é tarefa fácil para os líderes que coordenam esse processo.

Para Libâneo (2001) “a gestão democrática requer líderes motivados, dedicados à escola e confiantes, com expectativas altas sobre o desempenho escolar e comunidade escolar local coesa”. Também requer competência cognitiva,

afetiva e se respalda na internalização de valores, hábitos e atitudes. A visão dos professores nesse sentido é de fundamental importância pois para que haja uma liderança democrática é necessário que toda a comunidade escolar trabalhe em conjunto com o líder-gestor. E para que se mantenha um alto padrão de desempenho nas escolas é necessário que o relacionamento entre líderes e liderados seja complexo e recíproco, de forma que, no geral, os objetivos sejam os mesmos entre professores e líderes gestores.

Por fim, fizeram-se duas perguntas distintas às gestoras-líderes e aos professores. A pergunta direcionada às líderes-gestoras das Escolas foi no sentido de definir prioridades em sua gestão conforme pergunta n.14, (ANEXO 2). Sendo que, as seguintes alternativas foram escolhas das professoras: o controle; a organização; as relações pessoais e a comunicação social; o desenvolvimento das tarefas e o êxito dos trabalhos; a liberdade de ação e de expressão dos integrantes da sua equipe de trabalho.

Duas das Diretoras optaram como prioridade pela “Organização”, uma pelo “Controle”, uma pelas “Relações inter-pessoais e a comunicação social” e uma pelo “Desenvolvimento das tarefas e o êxito dos trabalhos”. O gestor precisa ser articulador, tem que ser mediador e possuir visão global capaz de avaliar as especificidades de sua escola.

Segundo Libâneo (2001, p.77), organização é uma ciência da administração ou uma teoria da administração que, remetidas à escola, configuram a administração escolar: “Organizar [...] é bem dispor elementos (coisas e pessoas), dentro de condições operativas (modos de fazer), que conduzem a fins determinados”. A partir dessa perspectiva pode-se afirmar que os processos intencionais e sistemáticos de se chegar a uma decisão e de fazer a decisão funcionar é o que caracteriza o processo de gestão de uma escola.

Na próxima página apresenta-se o Gráfico 12, que expressa as prioridades das Gestoras líderes das escolas. Na visão das gestoras líderes nota-se uma preocupação especial com a “organização” e isso é de extrema relevância para compor a caracterização da gestão democrática das escolas da rede de ensino municipal de São José das Missões, pois, segundo Libâneo (2001) “podemos ver a escola como uma organização na medida em que ela se constitui como unidade social construída e reconstruída”, ou seja, o ato educativo é revestido pela organização dos indivíduos e dos grupos inter-relacionados a ele.

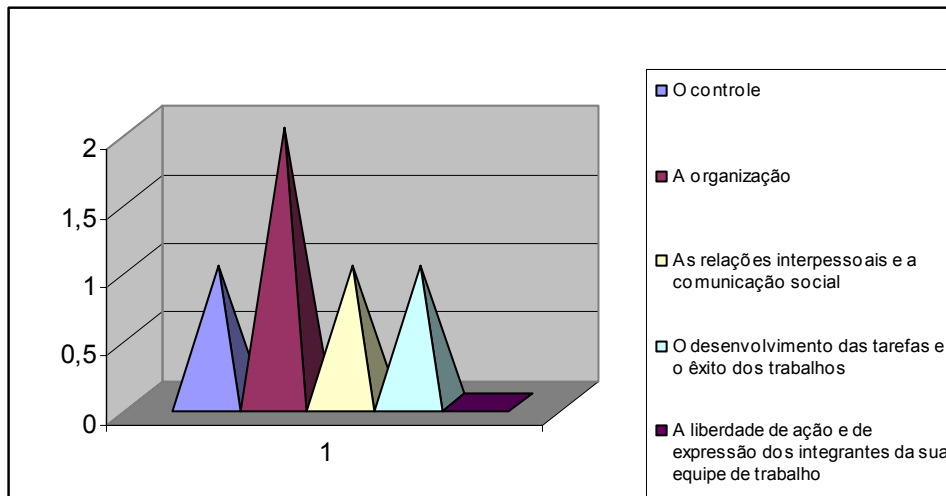


Gráfico 12 - Prioridades das Gestoras Líderes

Desta forma, pode-se dizer que a organização e a gestão escolar estão diretamente relacionadas e constituem o conjunto das condições dos meios utilizados para assegurar o pleno funcionamento das escolas, de modo que esta possa alcançar os objetivos educacionais esperados.

Por fim, apresenta-se a questão n.14 (ANEXO 3) exclusiva aos professores no que diz respeito à característica principal do líder de sua escola. Os professores tinham cinco alternativas para escolher no sentido de caracterizar a gestão de sua escola: Participativo, Democrático, Autoritário, Liberal e Facilitador.

O resultado define que os líderes da rede de ensino municipal de São José das Missões (RS) carregam principalmente os traços da administração democrática em suas administrações, como se pode observar no Gráfico 13, na próxima página.

Na próxima página, no Gráfico 13 observa-se que na visão dos professores, o perfil das gestoras-líderes de suas escolas é na maioria democrático, sendo que tal caracterização obteve 45% das respostas dos professores; 30% identificam as lideranças de suas escolas como participativa; 5% como autoritária; 5% como liberal e 5% como facilitador.

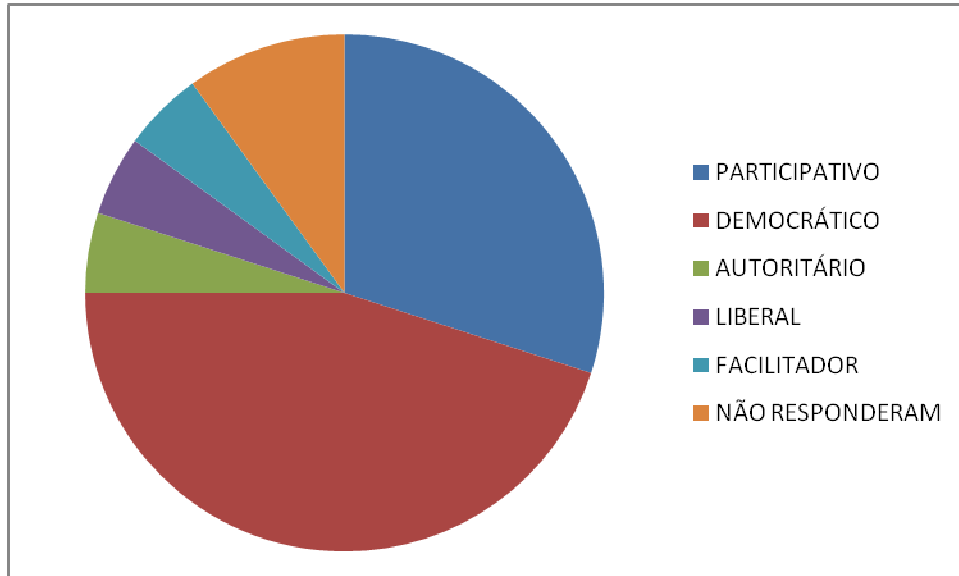


Gráfico 13 - Perfil das gestoras-líderes na visão do quadro docente das escolas

Apesar de existirem pontos de vistas diferentes, conclui-se que a rede de ensino municipal de São José das Missões (RS) possui, na sua maioria, características de gestões democráticas nas três escolas pesquisadas. Segundo Libâneo (2001), a organização escolar democrática implica não só a participação na gestão, mas a gestão na participação, em função de objetivos da escola. Ou seja, a gestão democrática, requer líderes motivados, dedicados e confiantes, com expectativas altas sobre o desempenho de sua escola.

4. CONCLUSÃO

Ao concluir o presente trabalho pode-se dizer que o perfil predominante das líderes-gestoras da rede de ensino municipal de São José das Missões (RS) possui traços marcantes de gestões democráticas.

No decorrer deste trabalho percebe-se que a busca pela gestão democrática é um desafio para a maior parte das lideranças escolares. Já que o gestor-líder precisa desenvolver atividades em equipe, identificar e comunicar valores e potencial de cada membro de sua equipe possibilitando, dessa forma, uma motivação permanente. O papel do líder educacional é, segundo Blanchard (1999, p.7), “ter o poder de ajudar as pessoas a se tornarem vencedoras”, pois cabe a ele ter a capacidade de tornar os objetivos da instituição uma busca constante de todos.

Neste sentido, o gestor-líder tem um papel social privilegiado, pois está inserido em um dos processos mais vitais e fundamentais da humanização do homem: o momento em que o homem pode apropriar-se do conhecimento e fazer desse conhecimento um instrumento de desenvolvimento de suas potencialidades.

Os líderes-gestores das escolas são, de certa forma, os responsáveis pela sobrevivência e pelo sucesso de sua organização, necessitando assumir o papel de reduzir as incertezas de sua equipe e proporcionar alternativas de cooperação e trabalho em conjunto com a finalidade de tomar decisões acertadas que venham a contribuir com o crescimento de todos.

Desta forma, pode-se concluir que o gestor escolar, enquanto articulador, precisa manter a escola em atividades participativas e produtivas, delegando, acompanhando e dividindo tarefas, com autenticidade e ponderação, transformando o discurso em ação, ganhando a colaboração e o empenho de sua equipe de forma espontânea. Características essas presentes nas administrações escolares da rede de ensino municipal de São José das Missões (RS).

REFERÊNCIAS

ABDIAN, G.Z. **O administrador escolar e sua formação**. 1996. Dissertação (Mestrado em Administração Escolar) – Universidade Estadual de São Paulo – Campus de Marília, Marília, 1996.

ANJOS, A. dos. **Relação entre função de liderança do supervisor escolar e a satisfação de professores**: estudo de caso na 1ª D.E. de Porto Alegre. 1988. Dissertação (Mestrado em Educação) – Pontifícia Universidade do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1988.

BALBO, M.C.S; CARDOSO, D.V.; SILVA, L. O papel do líder na administração escolar. **Revista Científica Eletrônica de Pedagogia**. Publicação Científica da Associação Cultural e Educacional de Garça, ano IV, número 07, 2006. Disponível em: <<http://www.revista.inf.br/pedagogia07/>>. Acesso em: 05 abr. 2011.

BLANCHARD, K. **O coração de um líder**: reflexão sobre a arte de influenciar pessoas. Tradução de Maria Emília de Oliveira. Campinas: United Press, 1999.

CARNEGIE, D. **Como fazer amigos e influenciar pessoas**. 51. ed. Tradução de Fernando Tude de Souza. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2009.

CARVALHO, A.M.A. **Seletividade e Vínculo na Interação entre Crianças**. Tese de livre-docência, Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1993.

CHIAVENATO, I. **Iniciação à administração geral**. 2. ed. São Paulo: ABDR, 1999.

GARDNER, H. **Mentes que mudam**: a arte e a ciência de mudar as nossas idéias e as dos outros. Tradução Maria Adriana Veríssimo Veronese. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2005.

HUNTER, J.C. **O monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. 15. ed. Tradução de Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KNAUTH, M.R. A gestão da escola básica: conhecimento e reflexão sobre a prática cotidiana dos diretores de escola municipal. **Em aberto**. Brasília, v.17, n.72, p.82-103, 1995.

KENSKI, V.M. Educação e comunicação: interconexões e convergências. **Educ.Soc.** Campinas, v.29, n.104 – Especial, p.647-665, out. 2008. Disponível em: <<http://www.cedes.unicamp.br>>. Acesso em: 05 abr. 2011.

LIBÂNEO, J.C. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 3 ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

LÜCK, H. **Liderança em gestão escolar**. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

LÜCK, H. **A escola participativa**: o trabalho do gestor escolar. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

MARQUES, J.C. **Administração Participativa**. Rio de Janeiro: Ed. Sagra, 1987.

OLIVEIRA, E.P. de. **Um jeito especial de liderar**: o perfil de liderança das gestoras de Educação Infantil de Porto Alegre. 2008. 62f. Monografia (Especialização em Gestão Pública) – Faculdade IBGN, Porto Alegre, 2008.

PELLEGRINI, M.Z. Administração participativa: da teoria à práxis. **Revista Brasileira de Administração da Educação** (RBAE). Porto Alegre, v.4, n.2, p.124-128, jul./dez. 1986.

ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional**. Tradução Técnica Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

TORRES, L.L. Modos de regulação cultural nas organizações escolares: um estudo sobre perfis de liderança numa escola secundária. **Revista da Educação**. Lisboa, v.16, n.1, p.77-96, 2008.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Eu, Tatiana Aparecida Mello Pozzebon, RG 8077012006, aluna do Curso de Pós-Graduação à distância em Gestão Educacional, sob a orientação do Professor Leonardo Germano Krüger, estou desenvolvendo o trabalho de conclusão do curso, cujo tema principal é o Perfil das Lideranças das escolas da rede de ensino municipal de São José das Missões (RS).

Eu, estou sendo convidado a participar desse trabalho respondendo um questionário que possui como base subsidiar o referido estudo. Sendo que a minha participação é totalmente voluntária, tendo o direito de recusar-me a participar ou desistir em qualquer fase desse trabalho.

Tal pesquisa tem por objetivo auxiliar na definição do perfil dos gestores das escolas municipais de São José das Missões (RS). O questionário é composto apenas por questões objetivas, utilizando aproximadamente 10 minutos por entrevistado.

O questionário será entregue e recolhido pessoalmente em envelope lacrado a cada participante.

Está claro que posso recusar-me a responder toda e qualquer pergunta do questionário se não me sentir confortável para isso e que estou ciente que não há nenhum efeito prejudicial antecipado em participar dessa pesquisa.

São José da Missões, de de 2011.

Assinatura do entrevistado:
Telefone: Email:@.....

Assinatura do pesquisador responsável:.....

Prezada Líder-gestora:

Gostaria de contar com a sua gentileza em responder ao questionário em anexo, pois o mesmo faz parte do meu trabalho de conclusão de pós-graduação à distância em Gestão Educacional, no qual estarei focando ao trabalho das líderes-gestoras das escolas do município de São José das Missões, pois o referido trabalho tem como finalidade definir os perfis existentes em tais instituições e com essa pesquisa pretendo obter um subsídio para realizar esse desafio a que me propus.

Este questionário será entregue e recolhido pessoalmente por mim, em envelope lacrado.

Fica resguardada a identidade do participante da referida pesquisa e da instituição, sendo desnecessário nome ou algo que os identifique.

Sendo o que tinha para o momento, agradeço antecipadamente a sua colaboração e coloco-me inteiramente a disposição.

Tatiana Aparecida Mello Pozzebon

Prezado(a) Professor(a):

Gostaria de contar com a sua gentileza em responder ao questionário em anexo, pois o mesmo faz parte do meu trabalho de conclusão de pós-graduação à distância em Gestão Educacional, no qual estarei focando ao trabalho das líderes-gestoras das escolas do município de São José das Missões, pois o referido trabalho tem como finalidade definir os perfis existentes em tais instituições e com essa pesquisa pretendo obter um subsídio para realizar esse desafio a que me propus.

Este questionário será entregue e recolhido pessoalmente por mim, em envelope lacrado.

Fica resguardada a identidade do participante da referida pesquisa e da instituição, sendo desnecessário nome ou algo que os identifique.

Sendo o que tinha para o momento, agradeço antecipadamente a sua colaboração e coloco-me inteiramente a disposição.

Tatiana Aparecida Mello Pozzebon

ANEXOS

ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO: CARACTERIZAÇÃO DAS ESCOLAS

- 1 – Quantos professores fazem parte do quadro docente desta escola?
- 2 – Quantos servidores fazem parte do quadro funcional desta instituição escolar?
- 3 – Número de alunos matriculados nesta escola:
- 0 a 50 alunos
 - 51 a 100 alunos
 - 100 a 200 alunos
 - acima de 200 alunos
- 4 – Nível de escolaridade oferecido pela escola:
- Até 4ª série do ensino fundamental
 - Até 6ª série do ensino fundamental
 - Ensino fundamental completo
 - Ensino médio
- 5 – Infra-estrutura da escola:
- A escola apresenta de 2 a 4 salas de aula
 - A escola apresenta de 4 a 6 salas de aula
 - A escola apresenta mais de 6 salas de aula
- 6 – O professor-gestor já foi eleito para este cargo:
- primeiro mandato
 - reeleito
 - mais de dois mandatos (intercalados)
- 7 – Número de chapas inscritas na última eleição para diretor (a) desta escola:
- uma
 - duas
 - mais de duas
- 8 – Nível de escolaridade da maioria do quadro docente:
- Ensino médio (normal)
 - Superior incompleto
 - Superior completo
 - Especialização pós-graduação
 - Outros _____

Marcar com um X a alternativa correta:

- 9 – A escola possui uma biblioteca em que os alunos podem ter acesso?
- Sim
 - Não
- 10 – A escola conta com laboratório de informática?
- Sim
 - Não

ANEXO 2 – QUESTIONÁRIO PARA OS LÍDERES-GESTORES

Prezado(a) líder-gestor(a):

Este questionário tem como finalidade embasar um trabalho de conclusão do Curso de Pós-graduação à Distância em Gestão Educacional oferecido pela Universidade Federal de Santa Maria. O referido trabalho busca identificar o perfil dos líderes-gestores na rede municipal de ensino do município de São José das Missões.

As respostas dadas a este questionário serão mantidas confidencialmente, pois tem como único e principal objetivo orientar a definição dos perfis das lideranças das escolas municipais e, sendo assim, peço a sua honrosa contribuição e desde já agradeço.

Marque com um X a alternativa correta:

1- Ocupação:

- Diretor(a)
- Vice-diretor(a)
- Professor(a)

2- Faixa etária:

- de 18 a 25 anos
- de 26 a 35 anos
- de 36 a 45 anos
- acima de 46 anos

3 – Grau de escolarização:

- Ensino médio (normal)
- Superior incompleto
- Superior completo
- Pós-graduado(a)
- Outros _____

4 – Situação do gestor:

- Contratado (a)
- Concursado (a)
- Outros _____

5 – Periodicidade que presta serviços nesta instituição:

- até um ano
- de um a dois anos
- de dois a quatro anos
- de quatro a oito anos
- acima de oito anos

6 – Carga horária semanal do gestor (a):

- até 20 horas semanais
- de 20 a 40 horas semanais
- acima de 40 horas semana

Referente ao trabalho do professor-gestor:

7 – Como líder, você procura proporcionar atividades em que todos podem opinar, criticar e dar idéias:

- Sempre
- Frequentemente
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

8 – Quando de uma reunião com o grupo de professores, as decisões são formadas no grupo depois de discussões sobre tais determinações:

- Sempre
- Frequentemente
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

9 – Quando você não pode se fazer presente em uma reunião com o grupo, o andamento dos trabalhos se dá de forma natural, definindo-se os encaminhamentos necessários:

- Sempre
- Frequentemente
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

10 – Como líder-gestor de sua escola, você busca compartilhar tanto os problemas como as conquistas alcançadas pela instituição com o grupo dos professores:

- Sempre
- Frequentemente
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

11 – O papel do gestor é o de liberar e sendo assim, você impõe normas em relação às atividades dos professores, demonstrando a autoridade que lhe é conferida:

- Sempre
- Frequentemente
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

12 – Você costuma dar elogios aos professores nos momentos em que são convenientes e faz críticas construtivas de forma que os orientados não sintam constrangidos:

- Sempre
- Frequentemente
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

13 – Atribua pontuação de 0 a 5 para cada alternativa descrita abaixo, levando em consideração o período em que você é líder desta instituição:

- São dadas oportunidade de crescimento para todos os integrantes do grupo de professores
- As decisões são discutidas no grupo e não impostas pelo líder
- Busca-se explicar os objetivos do trabalho da gestão escolar, com a finalidade de se tornar interesse de todo grupo
- Nota-se que o trabalho de liderança de sua escola causa satisfação para a maioria do grupo
- Os professores têm total autonomia para tomar as decisões
- O líder apresenta várias opções para se alcançar os objetivos, sendo que cada integrante pode optar de forma alternativa para a execução do trabalho
- Como líder de sua escola, você costuma tomar as atitudes com emoção e energia
- As opiniões do grupo de professores, bem como da comunidade escolar são aceitas para o melhoramento dos trabalhos
- Na sua escola são estabelecidas metas e todos os integrantes do grupo trabalham para que estas sejam alcançadas
- O líder tem ações que objetivam valorizar o grupo de acordo com o seu crescimento
- O líder-gestor incentiva o grupo e assume a frente dos trabalhos em qualquer situação
- O grupo está satisfeito com o trabalho de liderança da escola.

14 – Enumere de 0 a 5 as opções abaixo que, na sua opinião, são prioritárias:

- O controle
- A organização
- As relações interpessoais e a comunicação social
- O desenvolvimento das tarefas e o êxito dos trabalhos
- A liberdade de ação e de expressão dos integrantes da sua equipe de trabalho

ANEXO 3 – QUESTIONÁRIO PARA OS PROFESSORES

Prezado(a) professor(a):

Este questionário tem como finalidade embasar um trabalho de conclusão do Curso de Pós-graduação à Distância em Gestão Educacional oferecido pela Universidade Federal de Santa Maria. O referido trabalho busca identificar o perfil dos professores-gestores na rede municipal de ensino do município de São José das Missões.

As respostas dadas a este questionário serão mantidas confidencialmente, pois tem como único e principal objetivo orientar a definição dos perfis das lideranças das escolas municipais e, sendo assim, peço a sua honrosa contribuição e desde já agradeço.

Marque com um X a alternativa correta:

1- Ocupação:

- Diretor(a)
- Vice-diretor(a)
- Professor(a)

2- Faixa etária:

- de 18 a 25 anos
- de 26 a 35 anos
- de 36 a 45 anos
- acima de 46 anos

3 – Grau de escolarização:

- Ensino médio (normal)
- Superior incompleto
- Superior completo
- Pós-graduado(a)
- Outros _____

4 – Situação do professor:

- Contratado (a)
- Concursado (a)
- Outros _____

5 – Periodicidade que presta serviços nesta instituição:

- até um ano
- de um a dois anos
- de dois a quatro anos
- de quatro a oito anos
- acima de oito anos

6 – Carga horária semanal do professor(a):

- até 20 horas semanais
- de 20 a 40 horas semanais
- acima de 40 horas semanais

Referente ao trabalho do professor-gestor:

7 – O(a) líder-gestor(a) proporciona atividades em que todos podem opinar, criticar e dar idéias:

- Sempre
- Frequentemente
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

8 – Quando de uma reunião com o grupo de professores, as decisões são formadas no grupo depois de discussões sobre tais determinações:

- Sempre
- Frequentemente
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

9 – Quando o líder-gestor não pode se fazer presente em uma reunião com o grupo, o andamento dos trabalhos se dá de forma natural, definindo-se os encaminhamentos necessários:

- Sempre
- Frequentemente
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

10 – O líder-gestor de sua escola compartilha tanto os problemas como as conquistas alcançadas pela instituição com o grupo dos professores:

- Sempre
- Frequentemente
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

11 – O líder-gestor de sua escola interfere nas atividades dos professores, demonstrando a autoridade que lhe é conferida:

- Sempre
- Frequentemente
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

12 – O gestor de sua escola costuma dar elogios aos professores nos momentos em que são convenientes e faz críticas construtivas de forma que os orientados não se sintam constrangidos:

- Sempre
- Frequentemente
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

13 – Atribua pontuação de 0 a 5 para cada alternativa descrita abaixo, levando em consideração a gestão de sua escola:

- Dá oportunidade de crescimento para todos os integrantes do grupo de professores
- As decisões são discutidas no grupo e não impostas pelo líder
- O líder procura explicar os objetivos do seu trabalho, com a finalidade de se tornar interesse de todo grupo
- Nota-se que o trabalho de liderança de sua escola causa satisfação para a maioria do grupo
- Os professores têm total autonomia para tomar as decisões
- O líder apresenta várias opções para se alcançar os objetivos, sendo que cada integrante pode optar de forma alternativa para a execução do trabalho.
- O gestor de sua escola toma atitudes com emoção e energia
- O líder aceita opiniões do grupo de professores, bem como da comunidade escolar para o melhoramento dos trabalhos
- O líder-gestor apresenta uma postura de líder, porém não abusa da autoridade que lhe é conferida
- O líder de sua escola estabelece metas e faz parte do grupo que trabalha para que estas sejam alcançadas
- O líder tem ações que objetivam valorizar o grupo de acordo com o seu crescimento
- O líder gestor incentiva o grupo e assume a frente dos trabalhos em qualquer situação
- O grupo está satisfeito com o trabalho do líder-gestor.

14 – Assinale a alternativa abaixo que, na sua opinião, mais se adéqua ao líder gestor de sua instituição:

- Participativo
- Democrático
- Autoritário
- Liberal
- Facilitador