



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

**ANÁLISE DO ESTILO DE LIDERANÇA DA EQUIPE
DIRETIVA DE UMA ESCOLA PÚBLICA**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Zelir Ceribola Crespam

**São João do Polêsine, RS, Brasil
2011**

ANÁLISE DO ESTILO DE LIDERANÇA DA EQUIPE DIRETIVA DE UMA ESCOLA PÚBLICA

por

Zelir Ceribola Crespam

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

Orientadora: Dr: Simone Freitas da Silva Galina

São João do Polêsine, 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

ANÁLISE DO ESTILO DE LIDERANÇA DA EQUIPE DIRETIVA DE UMA ESCOLA PÚBLICA

elaborada por
Zelir Ceribola Crespam

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

COMISSÃO EXAMINADORA:

Simone Freitas da Silva Galina, Dr.
(Presidente/Orientador)

Liliana Soares Ferreira, Dr. (UFSM)

Vantoir Roberto Brancher, Ms. (UFSM)

Santa Maria, 05 de dezembro de 2011.

AGRADECIMENTOS

A Deus,

À família,

À Universidade Federal de Santa Maria, pela oportunidade e pelo incentivo à pesquisa,

Aos colegas da Escola pela disponibilidade de tempo e informações, que tornaram possível este trabalho,

Aos colegas de curso, em especial, à colega Carmem Fontinele.

RESUMO

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

ANÁLISE DO ESTILO DE LIDERANÇA DA EQUIPE DIRETIVA DE UMA ESCOLA PÚBLICA

AUTORA: ZELIR CERIBOLA CRESPAM

ORIENTADOR: SIMONE FREITAS DA SILVA GALLINA

Data e Local da Defesa: São João do Polêsine/RS, 17 de setembro de 2011.

O presente estudo tem por objetivo geral analisar o estilo de liderança da equipe diretiva de uma escola pública santamariense. Como estratégia de pesquisa adotou-se a pesquisa-ação, sendo utilizado um questionário adaptado dos estudos de Lück como instrumento de coleta de dados, cujos respondentes foram professores e funcionários da escola. Neste sentido, buscou-se investigar os aspectos em que a equipe diretiva, formada pelo Diretor, Vice-diretores, Supervisores, Orientadores e Agente Financeiro, precisa melhorar a fim de poder exercer a liderança na escola com maior efetividade. Verificou-se, por meio da análise das respostas aos questionamentos propostos, que as ações da equipe diretiva podem ser percebidas como retrato de uma gestão democrática, enfatizando-se a importância dada às relações interpessoais promovidas no ambiente da comunidade escolar.

Palavras-chave: Educação. Estilos de liderança. Gestão democrática.

ABSTRACT

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

ANÁLISE DO ESTILO DE LIDERANÇA DA EQUIPE DIRETIVA DE UMA ESCOLA PÚBLICA

(Analysis of the leadership style of the management team of a public school)

AUTHOR: CRESPAM, ZELIR CERIBOLA

ADVISER: GALLINA, SIMONE FREITAS DA SILVA

Date and Place of Presentation: São João do Polêsine/RS, September 17th, 2011.

The present study aims to analyse the leadership style of the management team of a public school of Santa Maria, Rio Grande do Sul state, Brazil. As a research strategy was adopted action-research, a questionnaire was adapted from Lück's studies as an instrument to data collection, whose respondents were teachers and school staff. In this sense, it was tried to investigate the ways in which the management team, formed by the Director, Vice-Directors, Supervisors, Advisors and Financial Agent, needs to improve in order to exercise leadership in the school more effectively. It was found, through analysis of answers to the questions proposed, that the actions of the management team may be perceived as a portrait of democratic management, emphasizing the importance placed on interpersonal relationships fostered in the environment of the school community.

Key-words: Education. Leadership style. Democratic management.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Tipos de liderança (CHIAVENATO, 2005).....	23
QUADRO 2 – Percepção dos entrevistados quanto às ações da Equipe Diretiva.....	28

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	08
1 A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA	10
1.1 Liderança	17
1.2 Liderança autocrática e liderança democrática	21
2 METODOLOGIA	25
3 RESULTADOS	28
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
REFERÊNCIAS	35
ANEXOS	37

INTRODUÇÃO

A importância deste estudo é a de registrar o cotidiano de uma escola pública, destacando o modelo de gestão adotado a partir de ações que impactam a comunidade escolar, formada por pais, alunos, funcionários e professores.

A concepção adotada para a gestão escolar é a responsável por produzir um processo de aprendizagem e inclusão social bem sucedido. Pelo papel significativo do gestor escolar como administrador deste ambiente, tanto a concepção de gestão escolar, como o estilo de liderança adotado por este ator social, são determinantes para o bom funcionamento da instituição, em termos administrativos, humanos e pedagógicos.

A questão abordada nesta monografia (análise do estilo de liderança da equipe diretiva de uma escola pública) surgiu da necessidade em entender qual a postura mais adequada e interessante de um gestor na escola na busca de uma melhor organização deste ambiente.

É necessário observar como esse gestor tem atuado nas escolas, e coletar informações sobre o panorama geral de atuação desses profissionais. Que tipo de liderança o gestor escolar ou a equipe de gestão devem exercer para promover a formação adequada de alunos cidadãos? No contexto de uma escola de periferia faz-se necessária uma pesquisa e relato sobre esta experiência, destacando as ações empreendidas que refletirão no desempenho das atividades no âmbito escolar, bem como na qualidade de ensino a ser oferecido.

Assim, o estudo desenvolvido tem por **objetivo geral** analisar o estilo de liderança da equipe diretiva de uma escola pública santamariense.

O referencial teórico é composto por duas partes, sendo a primeira atinente à gestão escolar e a segunda que aborda aspectos relacionados a tópicos em Administração, tendo por foco, principalmente, os estilos de liderança.

Na primeira parte, trabalham-se os conceitos e concepções de gestão escolar. Nesta etapa busca-se mostrar a mudança de paradigma, a partir da adoção nas escolas da gestão democrática e participativa, em que os gestores descentralizam as decisões para todos os atores sociais envolvidos no âmbito escolar, como pais, professores, funcionários e alunos. Apresenta-se, desta forma, a

transposição do paradigma em que a gestão era centrada na figura do gestor para a concepção de gestão escolar democrática.

A fim de relacionar as temáticas para que se atinja o objetivo de pesquisa, consistindo em um **objetivo específico** do presente trabalho, apresentam-se conhecimentos relacionados aos estilos de liderança existentes, em que serão apresentados os seguintes estilos: liderança autocrática, liberal, democrática.

Foi adotada a pesquisa ação como metodologia de pesquisa, com a utilização de questionários como instrumento de coleta de dados, em que foi pesquisado o estilo de liderança da Equipe Diretiva de uma escola pública santamariense formada pelo Diretor, Vice-Diretores, Supervisores, Orientadores e Agente Financeiro. Ainda, após a aplicação do instrumento e a análise dos dados algumas medidas foram propostas na escola.

1 A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

Para iniciarmos a tratar do tema “gestão escolar” devemos observar que hoje na educação brasileira há uma mudança importante de paradigma, as informações se multiplicam devido ao crescimento e rapidez dos meios de comunicação, e há uma propagação do conhecimento nunca antes alcançada. Gadotti (2000, p.33) comenta sobre o impacto dessas mudanças no ambiente escolar:

[...] a escola é atingida por uma crise paradigmática e ela, por sua vez, se pergunta sobre si mesma, sobre seu papel como instituição numa sociedade pós-moderna e pós-industrial, caracterizada pela globalização da economia, das comunicações, da educação e da cultura, pelo pluralismo político, pela emergência de poder local.

Nessa sociedade globalizada, com pluralidade de idéias, observa-se uma crescente participação popular, e a tentativa do estabelecimento da democracia, como expõe Lück (2000, p.12):

No geral, em toda a sociedade, observa-se o desenvolvimento da consciência de que o autoritarismo, a centralização, a fragmentação, o conservadorismo e a ótica do dividir para conquistar, do perde-ganha, estão ultrapassados, por conduzirem ao desperdício, ao imobilismo, ao ativismo inconseqüente, à desresponsabilização por atos e seus resultados e, em última instância, à estagnação social e ao fracasso de suas instituições (...) essa mudança de paradigma é marcada por uma forte tendência à adoção de concepções e práticas interativas, participativas e democráticas, caracterizadas por movimentos dinâmicos e globais.

Para Sander (1995, p. 128), a escola e a universidade são organizações sociais em que é possível “construir a democracia como forma política de convivência humana”, em todos os níveis domésticos, bem como no âmbito internacional.

Percebemos então que a Educação é essencial para o desenvolvimento da sociedade, e a escola ainda se mantém como principal local formador de indivíduos que serão os protagonistas das mudanças e melhorias nessa sociedade. No paradigma atual, a escola não deve capacitar esses indivíduos apenas para exercer atividades profissionais, mas deve prepará-los de maneira adequada para enfrentar os problemas da nossa realidade, desempenhando a sua cidadania. Para Libâneo, Oliveira e Toschi (2005, p.118): “a articulação da escola com o mundo do trabalho

torna-se a possibilidade de realização da cidadania”, assim, a educação por meio da incorporação de conhecimentos, de habilidades técnicas e de novas formas de solidariedade social, é um fator importante para transpor as desigualdades sociais.

Sander (1995, p. 127) amplia e dá importância ainda maior ao papel da educação, posto que entende que a educação é “fator decisivo de ascenso ou declínio político e cultural das nações e da civilização humana como um todo”.

Para Gadotti (2000, p. 67), a participação e a democratização num sistema público de ensino é uma forma prática de formação para a cidadania que, por sua vez, é um dos pressupostos da gestão democrática.

Os acontecimentos internacionais, segundo Sander (1995, p. 128) “reiteram a necessidade inadiável de educar a cidadania para a democracia e a participação nacional e internacional”, de modo que o autor propõe que a escola e a universidade podem contribuir neste sentido ao adotarem perspectivas efetivas de gestão escolar e universitária, comprometidas com a educação para a cidadania e a democracia.

A sociedade tem compreendido esta importância da escola na preparação de cidadãos e passou a exigir mais competência, mais flexibilidade e agilidade dos gestores escolares, de modo que a escola possa acompanhar suas solicitações, ou seja, tem exigido um ensino de maior qualidade (FREITAS, 2000).

Libâneo, Oliveira e Toschi (2005, p. 118) apresentam uma acertada relação entre educação e qualidade:

Devemos inferir, portanto, que a educação de qualidade é aquela mediante a qual a escola promove, para todos, o domínio dos conhecimentos e o desenvolvimento de capacidades cognitivas e afetivas indispensáveis ao atendimento de necessidades individuais e sociais dos alunos, bem como a inserção no mundo e a constituição da cidadania também como poder de participação, tendo em vista a construção de uma sociedade mais justa e igualitária. Qualidade é, pois, conceito implícito à educação e ao ensino.

Segundo Freitas (2000) uma gestão participativa na escola pode trazer benefícios, através do respeito ao trabalho do professor, ao do gestor escolar e ao das comunidades escolar e local, sendo possível elevar a qualidade educacional, tornando-a compatível com as necessidades dos indivíduos e do contexto.

Libâneo (2001) destaca a importância da participação através do Projeto Político Pedagógico e do Conselho Escolar como ambientes deliberativos e organizacionais que consistem em espaços para a definição de ações voltadas para o modelo de educação que se deseja empreender na escola.

A década de 90 tem testemunhado a implantação de órgãos colegiados na escola pública, com várias funções (inclusive zelar pela qualidade do ensino e pela transparência dos recursos da escola) sob nomes os mais diversos: colegiado escolar, conselho escolar, colegiado comunitário, associações de pais e mestres. Um órgão colegiado na escola pode ser um espaço de decisões coletivas voltadas para os interesses das comunidades escolar e local; é um instrumento permanente de educação política através da participação. (FREITAS, 2000, p. 50-51)

Os gestores escolares precisam organizar e incentivar essa integração sociedade/escola. Como é destacado por Paro (2001), não existem modelos pré-determinados de participação, sendo necessária uma construção desses espaços e a adaptação para realidades específicas.

Libâneo, Oliveira e Toschi (2005, p. 328) entendem que a participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática. A participação possibilita que os integrantes da comunidade escolar envolvam-se no processo de tomada de decisões, tenham conhecimento dos objetivos e estrutura organizacional da escola e proporciona ainda um clima de trabalho que favorece a maior aproximação entre professores, alunos e pais.

No entanto, Bianchetti (1999, p. 113) assevera que o neoliberalismo não favorece as políticas democráticas de participação e compromisso com a realidade social, para o autor, neste modelo, “a ideia de participação tende exclusivamente a uma ação individual em função dos interesses de cada um, desvalorizando as ações de solidariedade social, dado que negam a sua existência”. De modo semelhante Mendonça (2001, p.100) alerta para os casos onde a comunidade não tem de fato participação no ambiente escolar:

A escola reflete, assim, o ambiente mais amplo da sociedade, onde os usuários, cidadãos comuns, têm sua participação limitada a eventos como uma assembléia, uma eleição, uma e outra reunião onde opinam sobre assuntos em geral pouco relevantes, como caudatários de uma cidadania fluida e sem maiores conseqüências.

Os gestores escolares, frente a este novo paradigma neoliberal, devem inserir um novo fazer na escola, uma democracia verdadeira, visto que nos dias atuais possuem liberdade de idéias para fazê-lo, no entanto, anteriormente, a educação contava com uma gestão escolar baseada em um modelo estático, onde o diretor da escola era um mero propagador de ordens recebidas por instâncias superiores (LÜCK, 2000, p. 13). A autora explica o papel do diretor nesse modelo estático:

Seu trabalho constituía-se, sobretudo, repassar informações, controlar, supervisionar, dirigir o fazer escolar, de acordo com as normas propostas pelo sistema de ensino ou pela mantenedora. Era considerado bom diretor quem cumpria essas obrigações plenamente, de modo a garantir que a escola não fugisse ao estabelecido em âmbito central ou em hierarquia superior.

Observava-se uma criação e imposição de normas por parte do governo, sendo os diretores meros representantes e fiscais destas políticas. A escola e seus gestores não gozavam de nenhuma autonomia, devendo somente acatar as ordens e colocá-las em ação sem poder criar ou adaptar à realidade local. Também existia um entendimento de que somente o estado tinha o “dever” de educar, e à sociedade não cabia participação neste processo (LÜCK, 2000). Essas relações são explicadas no trecho abaixo:

(...) escola é responsabilidade do governo, visto este como uma entidade superior e externa à sociedade, uma supra-entidade, ao mesmo tempo autoritária e paternalista. A leitura, ao pé da letra da determinação constitucional de que educação é *dever* do Estado, é comumente associada a este entendimento. Segundo ela, portanto, educação é apenas *direito* da sociedade. Essa dissociação entre direitos de uns e deveres de outros, ao perpassar a sociedade como um todo, produz na educação, diretores que não lideram, professores que não ensinam, alunos que não aprendem, todos esperando que o outro faça alguma coisa, para resolver os problemas ou dificuldades, inclusive os ocupantes de posições no sistema de ensino (...). (LÜCK, 2000, p.13)

Segundo a autora, no contexto apresentado, adotava-se o método da “administração científica”, que seguia princípios como: racionalidade limitada, linearidade, influência externa nas ações da escola (de fora para dentro), adoção do mecanicismo para cumprir objetivos, além da fragmentação e redução dos processos educacionais. Nesse paradigma, “administrar” uma escola corresponderia a comandar e controlar, sem promover qualquer ação de adaptação de idéias à realidade local, havia apenas uma replicação de um modelo pré-estabelecido de normas.

Nos dias atuais contamos com uma realidade muito diferente, com novas políticas públicas e o advento de um modelo neoliberal, e o início de um fenômeno de descentralização administrativa e gestão escolar participativa de caráter democrático, com o foco na realidade da escola e de suas comunidades escolar e local (FREITAS, 2000). Lück (2000) observa que nos encontramos em um paradigma dinâmico, não mais estático como o previamente observado, sendo a

escola uma organização viva. A autora destaca que esse novo paradigma exige uma nova gestão escolar, o que implica numa melhor preparação desses profissionais para o exercício da atividade:

Em decorrência da situação exposta, muda a fundamentação teórico-metodológica necessária para a orientação e compreensão do trabalho da direção da escola, que passa a ser entendido como um processo de equipe, associado a uma ampla demanda social por participação (LÜCK, 2000, p. 15).

A autora destaca a relevância da mudança de atitude do gestor, que não deve mais comandar e controlar, mas sim coordenar e orientar. O trabalho em equipe desses gestores é imprescindível, e cabe a eles liderar e conduzir as ações e a integração da comunidade e ambiente escolar, como deixa claro Freitas (2000) na seguinte fala:

Se os educadores não se empenharem, política e tecnicamente, em prol de uma participação efetiva, a reorganização das funções administrativas e da gestão da escola na rede pública continuará ocorrendo com sua ilusória participação nos processos decisórios. (p.48)

Como Lück (2000) havia destacado, esses profissionais devem estar preparados para essas novas atitudes, e sugere que os mesmos passem por processos de capacitação antes de atuarem nas escolas, e não utilizem o mesmo como ambiente para emprego de tentativa e erro. Do mesmo modo Libâneo, Oliveira e Toschi (2005, p. 337) afirmam que “a organização e a gestão do trabalho escolar requerem o constante aperfeiçoamento profissional – político, científico, pedagógico – de toda a equipe”. As conseqüências de uma gestão mal planejada podem ser muito danosas à escola e por vezes irreversíveis, por isso é importante que o profissional tenha uma bagagem de cursos e lições sobre como atuar em sua escola.

Gestores educacionais no sistema e nas escolas precisam desenvolver habilidades em planejamento, identificação e resolução de problemas, de modo participativo, em gestão financeira, em liderança democrática, currículo e relações interpessoais. (FREITAS, 2000, p.52)

Além disso, para promover alguma mudança no contexto escolar, é necessário haver muita **liderança** e habilidade de mobilização de **equipe**. É

importante ressaltar que gestão é processo compartilhado, portanto, a capacitação dos gestores também deveria ser conduzida em conjunto (LÜCK, 2000).

Não restam dúvidas de que a melhor forma dos gestores favorecerem a construção de um ambiente saudável e estimulante para os professores é através do trabalho colaborativo e da formação de equipes de trabalho. Situações como essas reduzem as distâncias entre gestores, professores, alunos, funcionários e comunidade, propiciando que todos possam atuar como sujeitos da educação, rompendo com as barreiras criadas pela hierarquia (ALONSO, 2004)

Lück (2000) ainda enfatiza a utilização de uma metodologia de construção do conhecimento para a formação dos gestores, usando a experiência pessoal para o aprendizado, visto que existem muitos cursos que se prendem essencialmente a saberes teóricos, sem contextualização de conteúdos:

Apenas a metodologia voltada para a construção do conhecimento seria capaz de promover, junto aos gestores, a orientação necessária de sensibilidade aos desdobramentos às situações, a orientação para sua compreensão, como condição para adequadamente agir em relação a elas (LÜCK, 2000, p. 31)

Esse tipo de formação remete aos ideais de educação de Paulo Freire, porém aplicados à gestão escolar. Paulo Freire em seus textos, sempre ressaltou a importância da construção do conhecimento a partir do contexto do aprendiz, por isso é tão importante realizar esta contextualização também nos cursos de formação dos gestores escolares. Abaixo segue trecho de Freire (1992):

O respeito, então, ao saber popular implica necessariamente o respeito ao contexto cultural. A localidade dos educandos é o ponto de partida para o conhecimento que eles vão criando do mundo. 'Seu' mundo, em última análise é a primeira e inevitável face do mundo mesmo (FREIRE, 1992, p. 86).

Por isso, o profissional da gestão escolar deve receber uma formação adaptada à realidade em que atua, construindo junto à comunidade (com a participação da mesma) um modelo que inspire o crescimento e a formação de um ambiente escolar democrático. Veremos a seguir que a equipe escolar, o gestor escolar, atua como uma espécie de líder no ambiente escolar, sendo responsável pela organização, inspiração e motivação dos membros da comunidade escolar.

Libâneo, Oliveira e Toschi (2005, p.333) apresentam os princípios básicos da gestão escolar participativa que devem ser adotados, devido à complexidade dos

trabalhos de organizar e gerir as escolas, são eles: autonomia da escola e participação dos membros da equipe escolar; relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe escolar; envolvimento da comunidade no processo escolar; planejamento de atividades; utilização de informações concretas e análise de cada problema em seus múltiplos aspectos, com ampla democratização das informações; avaliação compartilhada; relações humanas produtivas e criativas, assentadas em uma busca de objetivos comuns.

Visto que são princípios extremamente importantes, cabe detalhá-los na sequência, de acordo com a visão dos autores Libâneo, Oliveira e Toschi (2005). No que tange ao princípio da **autonomia da escola e da comunidade educativa** destaca-se que a autonomia é o fundamento da concepção democrático-participativa de gestão escolar, neste sentido a instituição tem o poder de tomar decisões e de traçar os seus caminhos. Trata-se, no entanto, de uma autonomia relativa, posto que a organização escolar deva seguir as diretrizes dos órgãos centrais. Assim, as instituições escolares devem balancear e gerir tanto os seus critérios e diretrizes, como as diretrizes gerais do sistema e sua articulação com a sociedade.

O princípio da **relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe escolar** é formado por uma tríade: o exercício responsável e compartilhado da direção, a forma participativa da gestão e a responsabilidade individual de cada membro da equipe escolar. Depreende-se deste princípio que há a exigência da participação de todos os integrantes da comunidade escolar, de modo que a participação deva ser viabilizada sob o modo de interação comunicativa, de busca do consenso em pautas básicas e de diálogo intersubjetivo, deste modo não se pode restringir a participação da comunidade a suas formas externas como as eleições, as assembleias e as reuniões (LIBÂNEO, OLIVEIRA, TOSCHI, 2005).

O terceiro princípio respeita ao **envolvimento da comunidade no processo escolar**, aqui constituída pelos pais, pelas entidades e pelas organizações. A participação principalmente dos pais dos alunos dá-se por meio do conselho da escola e da associação de pais e mestres, visando preparar o projeto pedagógico, avaliar a qualidade dos serviços prestados e desenvolver o senso de vivência democrática (LIBÂNEO, OLIVEIRA, TOSCHI, 2005).

Segundo o princípio do **planejamento das atividades** há necessidade de “uma ação racional, estruturada e coordenada de proposição de objetivos, de estratégias de ação, de provimento e ordenação dos recursos disponíveis, de

cronogramas e formas de controle e de avaliação” (LIBÂNEO, OLIVEIRA, TOSCHI, 2005, p. 336).

A **formação continuada para o desenvolvimento pessoal e profissional dos integrantes da comunidade escolar** é extremamente valorizada pela concepção democrático-participativa, visto que a escola além de ser um espaço de aprendizado e participação nos processos decisórios, constitui-se também em um local de desenvolvimento profissional de toda a equipe (LIBÂNEO, OLIVEIRA, TOSCHI, 2005).

Refere-se ainda o princípio da **utilização de informações concretas e análise de cada problema em seus múltiplos aspectos, com ampla democratização das informações** que tem por finalidade resolver os problemas que ocorrem no ambiente escolar e democratizar as informações, dando acesso de todos às informações e agilizando o conhecimento das decisões e de sua execução por meio de canais de comunicação (LIBÂNEO, OLIVEIRA, TOSCHI, 2005).

Ainda, existe o princípio da **avaliação compartilhada** em que “todas as decisões e procedimentos organizativos devem ser acompanhados e avaliados”. Este processo avaliativo e de controle dá-se por meio do trabalho conjunto da direção e a dos membros da equipe escolar (LIBÂNEO, OLIVEIRA, TOSCHI, 2005, p. 338).

E por fim, o princípio das **relações humanas e produtivas e criativas, assentadas na busca de objetivos comuns** que concede importância ao sistema de relações interpessoais para a qualidade do trabalho dos educadores. As relações devem ser baseadas no diálogo e no consenso (LIBÂNEO, OLIVEIRA, TOSCHI, 2005).

Ressalta-se que os referidos princípios devem se aplicados de acordo com as condições concretas de cada instituição escolar.

1.1 Liderança

Segundo Limongi-França e Arellano (2002, p.259) “A liderança é um processo social no qual se estabelecem relações de influência entre as pessoas”, sendo um

processo que se apresenta em diferentes situações e espaços sociais, como na família, na política, no trabalho, bem como na escola.

Para Robbins (2000, p.371) “liderança é o processo de influência pelo qual indivíduos, com suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a metas comuns ou compartilhadas”. O mesmo autor (2005, p.258) refere ainda que liderança é a “capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas”. A origem dessa influência pode ser formal, decorrente do cargo ocupado ou ainda, pode ser não sancionada, cuja influência não emerge da estrutura formal da organização.

Vecchio (2008, p.147) informa que liderança implica em algo além da mera responsabilidade por supervisão ou autoridade formal, sendo assim, “liderança é a influência incremental, ou adicional, que uma pessoa detém além de sua autoridade formal”. A partir desta citação verifica-se que o autor trata da importância do líder informal.

Em suma, percebe-se que os conceitos de liderança apresentam pontos em comum como a existência da relação de influência entre as pessoas e a diferenciação entre o líder formal e informal.

Liderança é, pois, um conceito complexo que abrange um conjunto de comportamentos, atitudes e ações voltado para influenciar pessoas e produzir resultados, levando em consideração a dinâmica das organizações sociais e do relacionamento interpessoal e intergrupar no seu contexto, superando ambigüidades. (LÜCK, 2010, p. 37)

Segundo Robbins (2005) a liderança apresenta-se por meio de três abordagens. Iniciaram-se os estudos do tema pelas teorias dos traços que se estenderam até o final da década de 40. Após este período até o final dos anos 60 imperaram as discussões por meio das teorias comportamentais, sendo que a abordagem atual da liderança são os estudos da teoria contingencial ou situacional.

No que se refere à primeira abordagem, Vecchio (2008, p.148) explica que “durante a primeira metade do século XX, os pesquisadores procuraram entender a liderança comparando líderes com seguidores e líderes eficientes com ineficientes”. As pesquisas direcionavam-se na verificação de características ou traços que os líderes possuíam, e assim, os faziam diferentes de outras pessoas.

Robbins (2005, p. 259) apresentou duas conclusões para a teoria: “a primeira é que os traços podem indicar a liderança” e a segunda é que os traços explicam melhor o surgimento da liderança do que conseguem fazer a distinção entre líderes

eficazes e ineficazes. Neste sentido, o fato de determinado indivíduo apresentar alguns traços e ser reconhecido pelos demais como líder, não significa necessariamente que esta pessoa obterá sucesso ao liderar o grupo com a finalidade de atingir os objetivos estabelecidos.

Autores em seus estudos levantaram vários traços que poderiam indicar ser o indivíduo um líder bem sucedido, como a inteligência, persistência para desenvolver as tarefas, autoconfiança, capacidade de influência do comportamento dos liderados, dentre outros (VECCHIO, 2008, p. 149-150).

A partir do declínio dos estudos baseados nos traços de liderança emergiram pesquisas direcionadas para as ações e comportamento dos líderes. A relevância dos estudos desta teoria remeteria ao fato de que “se existissem comportamentos específicos que identificassem os líderes, a liderança poderia ser ensinada” (ROBBINS, 2005, p. 260).

Dentre os principais estudos desta abordagem encontram-se o desenvolvido na Universidade Estadual de Ohio, que se iniciou no final da década de 40, com o objetivo de identificar dimensões independentes do comportamento do líder. Os pesquisadores encontraram duas dimensões: estrutura de iniciação e consideração. Outras pesquisas que se seguiram a esta indicaram que os líderes com alto grau de estrutura inicial e de consideração costumam ter altos índices de desempenho e satisfação dos funcionários com maior frequência comparados aos que apresentaram baixa pontuação para estes requisitos (ROBBINS, 2005, p.261).

Contemporâneo a este estudo, um grupo da Universidade de Michigan também buscou identificar as características comportamentais dos líderes que pudessem relacionar-se com o desempenho eficaz. As dimensões destacadas nos estudos foram a orientação para o funcionário e a orientação para a produção. Os resultados apontaram favoravelmente para o comportamento dos líderes orientados para os funcionários, enquanto aqueles que adotavam comportamento orientado para a produção não tiveram índices bons de produtividade e satisfação (ROBBINS, 2005, p. 262).

As dimensões estudadas em Ohio e Michigan foram utilizadas posteriormente por Robert Blake e Jane Mouton para a construção de um programa de treinamento gerencial que explica os estilos de liderança por meio de um gráfico. As várias combinações com foco nas pessoas ou com foco na produção definem os cinco principais estilos de liderança, que são: gerenciamento por autoridade/obediência;

gerenciamento “clube de campo”; gerenciamento empobrecido; gerenciamento pelo homem de organização; e gerenciamento em equipe. Segundo o modelo o estilo de liderança – gerenciamento em equipe aponta-se como sendo ótimo ou mais eficaz, pois enfatiza simultaneamente a preocupação com as pessoas e com a produção. No entanto, não se pode afirmar que existe um melhor estilo de liderança (VECCHIO, 2008, p.155-156).

Para Robbins (2005, p.263) “as teorias comportamentais obtiveram um sucesso modesto na identificação de relações consistentes entre o comportamento da liderança e o desempenho do grupo”. No entanto, faltava considerarem-se os fatores situacionais que influenciam o sucesso ou o fracasso. A partir desta constatação iniciaram-se os estudos das teorias contingenciais que consideravam os aspectos relacionados às situações impostas no decorrer da liderança do indivíduo. Passa-se então, a analisar as características do contexto em que a liderança acontece.

No ambiente escolar faz-se essencial a presença de uma figura de liderança com a missão de incentivar os demais e alcançar metas comuns, propagando ações positivas entre os profissionais e na comunidade envolvida.

O ensino de qualidade, orientado para que todos os alunos aprendam o máximo possível, demanda uma cultura escolar onde haja diálogo, confiança, respeito, ética, profissionalismo (fazer bem feito e melhorar sempre), espírito e trabalho de equipe, proatividade, gosto pela aprendizagem, equidade, entusiasmo, expectativas elevadas, autenticidade, amor pelo trabalho, empatia, dentre outros aspectos. Estes são, por certo, componentes a partir do qual se realiza a liderança no ambiente escolar (LÜCK, 2010, p. 31).

A autora observa que, nos mais diversos países e tipos de estabelecimentos de ensino, a liderança na gestão escolar constitui-se em um dos fatores de maior impacto sobre a qualidade dos processos educacionais (LÜCK, 2010, p. 25). Do mesmo modo, Vergara (2000) atribui à liderança a capacidade de influência sobre a motivação de pessoas, individualmente e em grupos, para a realização de objetivos comuns.

Neste sentido, Lück (2010, p. 31) apresenta uma contribuição:

Os profissionais que assumem cargos cujas funções principais tenham como componente principal a liderança, devem, necessariamente, dedicar-se ao estudo, à observação e à reflexão sobre essa liderança, de modo que possam exercê-la de forma competente (LÜCK, 2010, p. 31).

Como destacado no capítulo anterior, o gestor escolar deve ser um profissional capacitado, deve preparar-se para exercer a liderança de forma adequada, assumindo a responsabilidade de motivar os demais.

1.2 Liderança autocrática e liderança democrática

Neste trabalho será destacada a Teoria de estilos de liderança, que analisa de que forma o poder se distribui no ambiente de liderança (centralizado ou distribuído), consistindo em três estilos: **autocrático**, **democrático** e *laissez faire* (LÜCK, 2010, p. 75)

No **estilo autocrático**, observamos a falta de democracia e o não incentivo à participação na tomada de decisões. O líder autocrático atua como pensador e planejador sem incluir os demais nesse processo, que assumem a posição de fazedores. Destaca-se a retórica, mais do que a ação, e o sucesso, quando ocorre é atribuído ao dirigente. A conquista do poder e autoridade de liderança, neste modelo, está exclusivamente associado ao cargo assumido e ao seu nível na hierarquia organizacional (LÜCK, 2010).

Pelo estilo autocrático, o dirigente centraliza a tomada de decisões e assume uma liderança de forma individual e imbuído de sua verdade. Seu sucesso é determinado por sua capacidade de, a partir de sua autoridade, mobilizar seguidores. O líder é o guia, o condutor que parte do pressuposto de que as estruturas e os padrões de desempenho previamente definidos garantem o sucesso do trabalho das pessoas, assim como as adequadas orientações para a realização desse trabalho. Desse modo, essa liderança é realizada de forma a evitar e até mesmo a desconsiderar as ambigüidades e paradoxos que naturalmente ocorrem em toda e qualquer organização social (LÜCK, 2010, p. 75).

Embora esse estilo possua muitas características negativas e anti-democráticas, Lück destaca que o mesmo pode ser útil em alguns casos:

Este estilo é considerado como muito útil, no entanto, e até mesmo necessário, nas condições de crise em que decisões devem ser tomadas rapidamente, e ações emergenciais devem ser assumidas prontamente, sem hesitação, nem demora. É o caso, por exemplo, de situações observadas ao final do ano letivo em escolas onde aparece um grande número de alunos sem a aprendizagem correspondente aos trabalhos realizados durante o ano (LÜCK, 2010, p. 77).

Em total oposição ao estilo autocrático, há o **estilo democrático** de liderança, onde a participação é extremamente valorizada e onde a responsabilidade é igualmente dividida entre todos os membros da escola e comunidade escolar.

O estilo democrático se assenta sobre a participação e sobre a tomada de decisão compartilhada, seguida de ações colaborativas, em que, em equipe, os membros da organização assumem responsabilidades conjuntas pelo seu desenvolvimento e realização de objetivos elevados. Ele está associado à criação de uma cultura de liderança disseminada em toda a organização e, portanto, altamente compatível com os objetivos educacionais de formação para a cidadania. (LÜCK, 2010, p. 78)

Segundo a autora no estilo de liderança democrático, as pessoas são incentivadas e se sentem à vontade para expressar suas idéias e visões, experimentar novas ações e criar novos projetos. Cabe aos líderes identificar situações onde devam desprender maior apoio ou maior orientação, utilizando-se dos princípios da perspicácia e abertura em relação a todos os momentos e ambientes educacionais da escola, como oportunidades para a ação conjunta no sentido de maior desenvolvimento. Neste estilo de liderança há uma divisão igualitária de responsabilidade.

Na esfera legal a liderança democrática aparece nos textos da Constituição Federal Brasileira de 1988 e na LDB/96, apontando este modo de liderança como uma determinação a ser seguida na gestão escolar brasileira. Observamos então a importância que esse tipo de liderança agrega à educação brasileira garantindo a introdução de um processo democrático neste ambiente (LÜCK, 2010, p. 80).

E acrescentamos: torna-se necessário levar em consideração que gestão democrática se aprende a partir do desenvolvimento de competências de liderança, que necessitam ser desenvolvidas em capacitação tanto inicial como continuada em serviço, a partir de um foco claro sobre o desenvolvimento de habilidades orientadas por conhecimentos educacionais e pedagógicos, assim como atitudes condizentes aos objetivos pretendidos (LÜCK, 2010, p. 81).

Cabe ressaltar que a gestão em equipe é considerada um importante recurso para a democratização do ambiente escolar. As decisões deixam de ser centralizadas na figura do diretor e passam a ser compartilhadas por toda uma equipe gestora, capaz de multiplicar as ações. Este estilo democrático de liderança não possui a limitação de um fazer já conhecido e determinado, na verdade consiste

em um movimento de inovação e mudança a partir de uma visão ampla de futuro e aceitação das energias positivas dos **movimentos interpessoais** e intergrupais dentro da escola (LÜCK, 2010).

Porém, é importante destacar que não são as interações em si que são importantes e sim a qualidade do empreendimento interpessoal garantido por interações positivas e adequadas aos objetivos de desenvolvimento. No empreendimento educacional, as pessoas é que são importantes e fazem a diferença. Elas representam o que há de melhor no trabalho educacional, pois apenas a partir delas é que a educação é possível, pressuposto orientador da afirmativa de Carl Rogers, no sentido de que educação é processo de relacionamento interpessoal (LÜCK, 2010, p. 47).

Nesse sentido, Libâneo, Oliveira e Toschi (2005, p. 332) entendem que o papel do diretor é o de ser um líder cooperativo, alguém que, segundo os mesmos, “consegue aglutinar as aspirações, os desejos, as expectativas da comunidade escolar e articular a adesão e a participação de todos os segmentos da escola na gestão de um projeto comum”.

Assim, o diretor não pode somente ater-se às questões administrativas, mas sim ter uma visão de conjunto e sua atuação deve apreender a escola em vários aspectos como os pedagógicos, os administrativos, os financeiros e os culturais. (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2005, p. 332).

O terceiro estilo de liderança é denominado “**estilo *laissez faire***” (deixar fazer, ao pé da letra), e caracteriza-se pela ausência de liderança, onde os indivíduos do meio escolar passam a evoluir segundo sua própria vontade, energia, inspiração, dinâmica, tempo e interesse (LÜCK, 2010, p. 81).

Segundo Chiavenato (2005) existem três tipos de liderança que podem ser visualizados no Quadro 1 a seguir, a partir de algumas características de cada estilo.

Quadro 1 – Tipos de liderança

Cronograma de trabalho	Liderança autocrática	Liderança democrática	Liderança liberal
Tomada de decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.	Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.

Programação dos trabalhos	O líder determina providências pra a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível pra o grupo.	O próprio grupo esboça providências e técnicas para atingir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates.	A participação do líder no debate é limitada apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitada.
Divisão do trabalho	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas.	Tanto a divisão das tarefas quanto a escolha dos colegas ficam por conta do grupo. Com absoluta falta de participação do líder.
Participação do líder	O líder pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um.	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado.

Para efeito de pesquisa, neste trabalho, utilizaremos os estilos de liderança autocrático ou democrático para classificar a gestão existente na escola analisada.

2 METODOLOGIA

A fim de atender aos objetivos propostos para o presente trabalho foi adotada a pesquisa ação como metodologia de pesquisa. Para Kemmis e Mc Taggart (1988) fazer pesquisa ação significa planejar, observar, agir e refletir de maneira mais consciente, mais sistemática e mais rigorosa aquilo que se faz na experiência diária. Pesquisa ação visa produzir (ação) e compreensão (pesquisa).

Por meio da pesquisa ação há a possibilidade de detectar-se o problema e ao mesmo tempo de resolvê-lo para que ocorra a transformação na educação. Como a pesquisa que se desenvolveu versa sobre a análise do estilo de liderança da equipe diretiva de uma escola pública é exatamente este impacto que se buscou proporcionar, a modificação desta situação com maiores possibilidades de aprendizado e, conseqüentemente, de aprovação.

No entanto, segundo Franco (2005), o pesquisador deve ser experiente, pois lidará com pessoas, muitas vezes, arraigadas a princípios e costumes que, por estes motivos, não percebem haver a necessidade de uma mudança de rumo no fazer (processo) pedagógico, na metodologia utilizada. Só um pesquisador atento e engajado com os atores participantes é capaz de ver o que está acontecendo e propor, após um estudo sério, modificações nas estratégias usualmente utilizadas.

Ainda, deve-se atentar pela manutenção da isenção político-partidária do pesquisador, uma vez que a falta de neutralidade prejudicaria o objetivo da pesquisa ação. As pessoas envolvidas não podem desviar-se de pensar e atuar apenas no campo educativo, porque só assim obterão sucesso pleno com a pesquisa.

Segundo Quadros (2010), quando se adota a pesquisa ação como metodologia de pesquisa deve existir o envolvimento da população e de seus representantes para a discussão do projeto de pesquisa, bem como para definição do quadro teórico e outros aspectos relacionados ao problema que se visa solucionar. Este processo de discussão junto à comunidade escolar já foi iniciado, por meio de reuniões com a participação do corpo docente, equipe diretiva e coordenação pedagógica da escola.

A população alvo do estudo foi definida de acordo com o objetivo da pesquisa, segundo Hair Jr. (2005), assim, como o objetivo deste trabalho é analisar

o estilo de liderança da equipe diretiva de uma escola pública, fizeram parte da população alvo, professores e funcionários, de uma escola pública pré-selecionada.

Para cumprir o objetivo geral supracitado, utilizou-se como instrumento de coleta de dados, o questionário desenvolvido por Lück (2010), que pode ser visualizado no Anexo I, com modificações, para levantar os aspectos em que a equipe diretiva precisa melhorar a fim de poder exercer a liderança na escola com maior efetividade. Do mesmo modo, a partir das respostas às questões propostas tem-se indícios do estilo de liderança adotado na escola estudada.

A análise dos dados foi desenvolvida por meio de técnicas de estatística descritiva, tais como média e frequência percentual.

Visto que a pesquisa ação tem por finalidade promover transformações, após a análise dos respostas obtidas por meio do questionário foram propostas algumas ações para a escola, bem como outras já foram colocadas em prática, como se pode verificar no capítulo seguinte.

A escola pública analisada é uma escola pública que se encontra na periferia da cidade de Santa Maria-RS, possui 110 professores, 28 funcionários e aproximadamente 1700 alunos, sendo 450 beneficiados com o bolsa família. A escola é pertencente à Oitava Coordenadoria de Educação, oferece Ensino Fundamental e Médio e atua como Escola Aberta aos finais de semana.

A escola em seus primórdios pertencia a outra escola pública da mesma cidade, sendo que no ano de 1986 passou a trilhar a sua história individualmente.

A escola recebeu o Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar do Rio Grande do Sul no ano de 2009. Segundo relato do diretor, em reportagem do Diário de Santa Maria (17/04/2010), contou pontos para obter a distinção, a relação saudável que a instituição mantém com a comunidade.

Na escola estudada existem vários espaços de comunicação. Por exemplo, na Reunião Semanal da Equipe Diretiva (que ocorre toda a segunda-feira às 18h) há uma integração de todas as equipes diretivas de todos os turnos. Também ocorre em dias diferentes, a cada mês, a Reunião dos professores com a equipe diretiva (nos turnos correspondentes), que garante a participação e envolvimento de todos os docentes da escola no processo de tomada de decisões.

Outro espaço importante, que reúne todos os profissionais da escola é a Reunião Geral de professores, funcionários e equipe diretiva (com todos os turnos

reunidos) que acontece no início do ano letivo, durante o recesso escolar (no mês de julho), e em outras oportunidades, quando há necessidade.

Ao final de cada ano, é de praxe na escola a utilização de um instrumento de avaliação (ver anexo II), onde a diretoria pede que os profissionais da instituição avaliem e deem sugestões para a melhor atuação da equipe diretiva e melhoria do ambiente de ensino, entre outros.

A comunidade também possui espaço garantido no Conselho Escolar (com participação de professores, funcionários, pais, alunos e diretor), que possui papel consultivo, deliberativo, fiscalizador e mobilizador da comunidade escolar, Reunião do Círculo de Pais e Mestres (CPM), e Reunião do Grêmio Estudantil.

Também é observado uma massiva participação e envolvimento da comunidade no ambiente escolar com projetos muito importantes como a “Escola Aberta”, composto por oficinas voltadas a participação da comunidade, coordenado por uma funcionária da escola. Tais oficinas são ministradas por voluntários da própria comunidade.

Na escola ainda existe o projeto “Mais Educação”, com participação dos acadêmicos da universidade, e coordenação de uma professora da própria escola. O projeto disponibiliza refeição (almoço e lanche) e atividades extracurriculares (recreação e reforço escolar) e é voltado para alunos carentes ou com baixo desempenho nas matérias escolares. Atende 150 alunos

Existe ainda um informativo impresso mensal desenvolvido em conjunto entre uma equipe integrada por professores, direção e alunos em que os principais acontecimentos, bem como a produção dos alunos são divulgados. Ainda, é mantido um site na internet que também difunde informações sobre passagens ocorridas na escola.

Há a proposta ainda de implementação da Rádio Escola cujo conteúdo e transmissão ficará aos cuidados da comunidade escolar, sendo um projeto a ser desenvolvido na Escola Aberta. Os equipamentos e aparelhos já foram fornecidos e estão a serviço do projeto.

3 RESULTADOS

Para cumprir o objetivo geral adaptou-se o questionário proposto por Lück (2010) para levantar os aspectos em que a equipe diretiva precisa melhorar a fim de poder exercer a liderança na escola com maior efetividade. Do mesmo modo, a partir das respostas às questões propostas tem-se indícios do estilo de liderança adotado na escola estudada.

A percepção dos entrevistados pode ser vislumbrada no Quadro 2, por meio do detalhamento da frequência percentual e média. Os dados foram coletados por meio de 20 perguntas em que se solicitou aos respondentes que expusessem seu posicionamento dentro de uma escala do tipo *Likert* de cinco pontos que oscilava entre ‘nunca’ e ‘sempre’. Professores e funcionários, totalizando 25 pessoas, responderam ao questionário.

Quadro 2 – Percepção dos entrevistados quanto às ações da Equipe Diretiva

Ações	Frequência percentual					NR	Média	Total
	Nunca	Quase nunca	Por vezes	Quase sempre	Sempre			
	1	2	3	4	5			
1. Promove a definição da visão e da missão da escola e as tornam metas orientadoras das práticas educacionais?	0	0	24	48	28	0	4,04	25
2. Assume responsabilidade pelo trabalho de todos os participantes da comunidade escolar?	4	4	12	48	32	0	4,00	25
3. Equilibra as diferentes áreas de ação da escola e a interação entre as pessoas?	4	0	12	44	40	0	4,16	25
4. Demonstra interesse genuíno pelo trabalho dos professores, dos funcionários e dos alunos?	0	0	12	28	60	0	4,48	25
5. Mantém um bom relacionamento interpessoal com todos na escola, demonstrando gostar de trabalhar com pessoas?	0	0	12	24	64	0	4,52	25
6. Desenvolve na escola um ambiente de aprendizagem em comunidade?	4	0	20	32	44	0	4,12	25
7. Reconhece o impacto do seu comportamento sobre o das demais pessoas?	0	0	20	48	32	0	4,12	25
8. Estimula participantes de todos os segmentos da escola a envolverem-se na realização dos projetos escolares, como uma causa de todos?	0	0	24	40	32	4	3,92	25
9. Estabelece canais de comunicação entre todos os membros da comunidade escolar?	0	12	16	48	24	0	3,84	25

10. Demonstra autoconfiança, entusiasmo e gosto pelo seu trabalho?	0	0	12	36	52	0	4,40	25
11. Demonstra comprometimento com resultados da escola e de cada um dos seus setores e pessoas?	0	0	12	32	56	0	4,44	25
12. Comunica-se claramente, procurando perceber como sua comunicação é recebida e entendida?	0	4	16	28	52	0	4,28	25
13. Persevera diante dos problemas e dificuldades, assumindo-os como desafios?	0	4	20	36	40	0	4,12	25
14. Estabelece condições para a melhoria do trabalho da escola como um todo e de cada um dos seus segmentos e pessoas?	0	0	16	40	44	0	4,28	25
15. Compartilha o processo de tomada de decisões com todos os membros da comunidade escolar?	4	8	16	36	36	0	3,92	25
16. Presta contínua atenção à dimensão social do ambiente escolar, voltando suas ações para o crescimento da comunidade?	0	4	8	28	60	0	4,44	25
17. Age de forma democrática, e não demonstra favoritismo em relação a determinadas pessoas?	4	4	8	32	52	0	4,24	25
18. Considera as opiniões e ideias dos colegas de trabalho?	0	8	12	32	48	0	4,20	25
19. Defende a autonomia da escola no processo de adoção de medidas educacionais perante órgãos superiores (p. ex.: SEC, CRE, etc.)?	0	0	12	32	52	4	4,24	25
20. Permite aos colegas avaliar sua gestão e sugerir melhorias?	0	8	12	28	52	0	4,24	25

A análise geral do Quadro 1 evidencia que as ações da equipe diretiva estão acima do ponto médio e a maioria dos respondentes entende que a frequência com que as ações referidas são realizadas oscilam entre ‘quase sempre’ e ‘sempre’, **estes resultados direcionando-se para um estilo de liderança constituído por ações democráticas.**

Destaca-se a questão 5 sobre o relacionamento interpessoal com a comunidade escolar com a melhor média (4,52), seguida da questão 4 com média de 4,48 relacionada ao interesse da equipe diretiva com o trabalho dos professores, funcionários e alunos. Verifica-se que ambas as questões com melhores médias dizem respeito à qualidade e valorização das relações entre os membros da comunidade escolar.

A percepção dos entrevistados vai ao encontro de um **estilo de gestão democrático**, visto que valoriza a relação entre os atores sociais pertencentes à comunidade escolar. A importância da relação interpessoal para uma boa liderança está contida na afirmativa de Lück (2010, p.47) anteriormente destacada ao referir que em um “empreendimento educacional, as pessoas é que são importantes e fazem a diferença”, bem como que a “educação é processo de relacionamento

interpessoal”. Além disso, a valorização das relações interpessoais é um dos princípios da gestão escolar participativa, segundo Libâneo, Oliveira e Toschi (2005).

Destaca-se também a boa percepção dos respondentes quanto ao comprometimento com resultados da escola e de cada um dos seus setores e pessoas (questão 11). Esse sentimento pode ser reconhecido no Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar do Rio Grande do Sul recebido no ano de 2009.

Outro ponto que foi muito bem percebido pelos professores e funcionários foi a atenção contínua prestada pela Equipe Diretiva à dimensão social do ambiente escolar, voltando suas ações para o crescimento da comunidade (questão 16). As ações por meio de diferentes projetos já foram mencionadas no capítulo anterior, em que se pode destacar a Escola Aberta e o projeto “Mais Educação”.

Por outro lado, apresenta-se a questão 9, referente ao estabelecimento de canais de comunicação entre todos os membros da comunidade escolar, com a pior média (3,84). Neste sentido, percebe-se que os canais de comunicação utilizados na escola podem ser aprimorados. Assim, além das reuniões periódicas, outras formas de comunicação podem ser incentivadas, como uma melhor utilização do espaço dos murais, que pode ser um espaço de compartilhamento de informações e vivências, tanto da equipe diretiva, como dos professores e funcionários.

Outro meio de comunicação que tende a ser melhor aproveitado é a internet, como já ocorre por meio do site institucional. Além disso, deve-se utilizar o espaço das redes sociais e blogs, tanto como meio de aprendizado, assim como de difusão de informações e de aproximação dos membros da comunidade escolar. Cumpre ressaltar que a escola possui um laboratório de informática que pode ser utilizado para as aulas e para pesquisas dos alunos.

Com relação às estratégias de comunicação, já ocorreu uma melhora no funcionamento das reuniões dos professores, a partir da abertura da equipe diretiva para que os professores sugerissem as melhores datas da ocorrência das reuniões para que possibilitasse, então, a participação efetiva do corpo docente. Deste modo, os professores propuseram que as reuniões fossem realizadas em um dia da semana a cada mês, sendo que anteriormente as reuniões ocorriam sempre às quartas-feiras, impossibilitando a presença de professores que não ministravam aulas neste dia da semana.

Outro ponto que obteve uma das menores médias foi a questão 8 que trata do estímulo aos participantes de todos os segmentos da escola a envolverem-se na

realização dos projetos escolares, como uma causa de todos com média de 3,92. Como se pode verificar no capítulo anterior a escola oferece várias opções de projetos, que envolvem vários componentes da comunidade escolar. O que pode ser feito é uma melhor divulgação dos projetos para os servidores que ingressam na escola. Além disso, os próprios participantes dos projetos podem ser responsáveis pela divulgação dessas ações dentro do espaço da sala de aula, o que pode certamente incentivar outros colegas ou professores a participar.

A questão 15 relacionada ao compartilhamento do processo de tomada de decisões com todos os membros da comunidade escolar também obteve a mesma média de 3,92. A inserção de todos os membros da comunidade no processo de tomada de decisões é um processo extremamente difícil para qualquer organização, no entanto, a escola já possibilita este acontecimento por meio do Conselho Escolar, bem como nas reuniões periódicas. Deve-se ter sempre em mente que este é um processo contínuo e que deve ser constantemente estimulado dentro da comunidade escolar. Nestes momentos uma das melhores formas de possibilidade de participação é a abertura da equipe diretiva para a aproximação dos professores, alunos e comunidade em geral para conversas no dia-a-dia, onde as ideias podem ser trocadas e discutidas. Assim, a comunidade sente-se melhor acolhida e atendida pela equipe diretiva.

Após a análise dos dados dessa pesquisa, os resultados foram apresentados para a equipe diretiva, professores, funcionários, representantes do Grêmio Estudantil e CPM em uma reunião realizada na escola. Na reunião foram expostos os pontos da pesquisa onde as respostas indicam que deve haver uma melhoria nas ações da equipe diretiva, e para tanto foram recolhidas sugestões de ações a serem implementadas. Houve várias sugestões (já comentadas neste capítulo) que partiram desses membros da comunidade escolar, tais como: melhora nos canais de comunicação através de melhor uso do mural e também utilização do meio eletrônico (redes sociais, e-mails e blogs); maior envolvimento dos segmentos da escola na realização de projetos com a divulgação mais eficiente dos mesmos (através da iniciativa dos próprios participantes dos projetos); maior participação dos membros da comunidade escolar no processo de tomada de decisões através de uma maior aproximação diária em conversas formais e informais.

Ao mesmo tempo, no espaço da reunião, a Equipe Diretiva foi parabenizada pelos membros da escola por apresentar uma gestão voltada à participação e

envolvimento coletivo. Mais uma vez pode-se constatar que a escola constitui um espaço de gestão democrática e capaz de um grande crescimento junto à sua comunidade.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo foi conduzido com o propósito principal de analisar o estilo de liderança da equipe diretiva de uma escola pública santamariense.

Por meio da utilização das técnicas adequadas, foi possível analisar o estilo de liderança da equipe diretiva de uma escola pública santamariense, uma vez que se evidenciou a partir dos dados coletados que as ações da equipe diretiva demonstram que a referida adota **um estilo de liderança constituído por ações democráticas**

A partir da análise verificou-se que obteve lugar de destaque a qualidade e a valorização das relações entre os membros da comunidade escolar, percepção esta que diz respeito a um dos aspectos do **estilo de gestão democrático**. Alguns pontos que mereceram maior atenção, devido a menor pontuação, foram os relacionados à disponibilidade e uso de canal de comunicação, bem como os atinentes ao compartilhamento do processo tomada de decisão com os membros da comunidade escolar e ao estímulo aos integrantes da comunidade em participar dos projetos desenvolvidos na escola.

Por tratar-se de uma pesquisa-ação estes pontos críticos foram levados para uma reunião no seio escolar para reflexão e definição de estratégias que possibilitem a melhora do trabalho da equipe diretiva e da qualidade das relações.

Assim, a comunidade escolar propôs que a melhora nos canais de comunicação poderia ser implantada por meio do melhor uso do mural, bem como pela utilização de meios eletrônicos, tais como redes sociais, e-mails e blogs.

No que tange a outro ponto, verificou-se que os próprios participantes dos projetos escolares seriam os melhores propagadores e divulgadores dos projetos desenvolvidos na escola, posto a sua vivência e experiência. E no que diz respeito ao fomento da participação dos membros da comunidade escolar no processo de tomada de decisões verificou-se que a aproximação deveria acontecer no dia-a-dia da instituição por meio de conversas formais e informais.

O trabalho apresentou algumas limitações, por exemplo, as decorrentes do número de respondentes, assim, não foi possível fazer generalizações das conclusões obtidas com relação aos respondentes para toda a população. Neste

sentido, a fim de aprofundar os estudos aqui apresentados, sugere-se que sejam feitas novas pesquisas a fim de ampliar o número de respondentes, de forma a possibilitar a maior cobertura do vasto espectro dos integrantes da comunidade escolar com relação a sua percepção sobre as estratégias de gestão.

Não obstante as limitações do presente estudo, construiu-se um referencial que abarca temas importantes para o estudo do campo da liderança no âmbito escolar, bem como se desenvolveram reflexões sobre o modo de gestão que podem ser continuadas em outros espaços de estudo.

O trabalho além de proporcionar um espaço de reflexão sobre o modo de gestão da equipe dos profissionais da escola através da exposição dos resultados para a comunidade e a implementação de ações, possibilitou uma reflexão pessoal como educadora, pois houve uma renovação e o contato com novas visões sobre a realidade da educação no Brasil.

Por fim, enxergo otimismo no desenvolvimento das relações entre os membros da comunidade escolar e vejo que a aplicação de uma liderança democrática já está tomando um rumo e ganhando força.

REFERÊNCIAS

- ALONSO, M. **Gestão escolar**: revendo conceitos. São Paulo: PUC-SP, 2004.
Disponível em:
<http://www.eadconsultoria.com.br/matapoio/biblioteca/textos_pdf/texto06.pdf>.
Acesso em: 20 fev. 2011.
- BIANCHETTI, R. **Modelo neoliberal e políticas educacionais**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1999.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- FRANCO, M.A.S. Pedagogia da pesquisa-ação. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 483-502, set./dez. 2005.
- FREIRE, P. **Pedagogia da esperança**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.
- FREITAS, K.S. Uma Inter-relação: políticas públicas, gestão democrático-participativa na escola pública e formação da equipe escolar. In: **Em Aberto**. Brasília, v. 17, n. 72, p. 47-59, fev./jun. 2000.
- GADOTTI, M. **Autonomia da escola**: princípios e propostas. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2000. (Guia da escola cidadã 1).
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HAIR, J.; BABIN, B.; MONEY, A.H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- KEMMIS, S.; MCTAGGART, R. **The action research planner**. Deakin University Press: Victoria, 1988.
- LIBÂNEO, J.C.; OLIVEIRA, J.F.; TOSCHI, M.S. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2005.
- LIBÂNEO, J.C. **Organização e Gestão da Escola**: teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2001.
- LIMONGI-FRANÇA, A.C.; ARELLANO, E.B. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- LÜCK, H. Gestão escolar e formação de gestores. In: **Em Aberto**. Brasília, v. 17, n. 72, p. 1-195, fev./jun. 2000.
- LÜCK, H. **Liderança em gestão escolar**. 6 ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

MENDONÇA, E.F. Estado patrimonial e gestão democrática do ensino público no Brasil. **Educação & Sociedade**, ano XXII, n. 75, Agosto/2001.

PARO, V. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2001.

QUADROS, C. **Enfoques de pesquisa em educação**. Livro-texto da Disciplina de Enfoques de pesquisa em educação do Curso de Pós-Graduação em Gestão Escolar. UFSM, 2010.

ROBBINS, S.P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

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

SANDER, B. **Gestão da educação na América Latina: construção e reconstrução do conhecimento**. Campinas: Editora Autores Associados, 1995.

VECCHIO, R.P. **Comportamento organizacional: conceitos básicos**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

VERGARA, S.C. **Gestão de pessoas**. 2 ed. São Paulo : Atlas, 2000.

ANEXOS

ANEXO I - Questionário

Este questionário faz parte da monografia de Zelir Ceribola Crespam para o Curso de Pós-Graduação em Gestão Educacional da UFSM.

Equipe administrativa: Diretor, Vice-diretores, Supervisores, Orientadores e Agente financeiro.

Para responder marque uma das opções indicadas com números de 1 a 5.

Ações	Frequência com que a Equipe Administrativa pratica as ações indicadas:				
	Nunca	Quase nunca	Por vezes	Quase sempre	Sempre
	1	2	3	4	5
1. Promove a definição da visão e da missão da escola e as tornam metas orientadoras das práticas educacionais?					
2. Assume responsabilidade pelo trabalho de todos os participantes da comunidade escolar?					
3. Equilibra as diferentes áreas de ação da escola e a interação entre as pessoas ?					
4. Demonstra interesse genuíno pelo trabalho dos professores, dos funcionários e dos alunos?					
5. Mantém um bom relacionamento interpessoal com todos na escola, demonstrando gostar de trabalhar com pessoas ?					
6. Desenvolve na escola um ambiente de aprendizagem em comunidade ?					
7. Reconhece o impacto do seu comportamento sobre o das demais pessoas?					
8. Estimula participantes de todos os segmentos da escola a envolverem-se na realização dos projetos escolares, como uma causa de todos .					
9. Estabelece canais de comunicação entre todos os membros da comunidade escolar?					
10. Demonstra autoconfiança , entusiasmo e gosto pelo seu trabalho?					

11. Demonstra comprometimento com resultados da escola e de cada um dos seus setores e pessoas?					
12. Comunica-se claramente, procurando perceber como sua comunicação é recebida e entendida?					
13. Persevera diante dos problemas e dificuldades , assumindo-os como desafios ?					
14. Estabelece condições para a melhoria do trabalho da escola como um todo e de cada um dos seus segmentos e pessoas?					
15. Compartilha o processo de tomada de decisões com todos os membros da comunidade escolar?					
16. Presta contínua atenção à dimensão social do ambiente escolar, voltando suas ações para o crescimento da comunidade?					
17. Age de forma democrática , e não demonstra favoritismo em relação a determinadas pessoas?					
18. Considera as opiniões e idéias dos colegas de trabalho?					
19. Defende a autonomia da escola no processo de adoção de medidas educacionais perante órgãos superiores (p. ex.: SEC, CRE, etc.)?					
20. Permite aos colegas avaliar sua gestão e sugerir melhorias?					

ANEXO II – Ficha de Avaliação (2010)

Importante na escola não é só estudar, não é só trabalhar, é também criar laços de amizade, é criar ambiente de camaradagem, é conviver, é 'se amarrar nela!' Paulo Freire

FICHA DE AVALIAÇÃO - 2010

Após um ano de atividades é importante fazermos uma avaliação de nossa caminhada. A análise servirá de parâmetro para verificarmos os aspectos positivos e melhorarmos aquilo que ficou a desejar. Desta forma poderemos projetar melhor o ano de 2011 sempre contando com sua valiosa contribuição. Desde já ficamos agradecidos pela sua participação. Não há necessidade de identificação.

1) Como você percebeu a atuação da direção da escola em todos os seus aspectos de abrangência no ano de 2010? _____

2) Faça uma avaliação da SUPERVISÃO (manhã: das primeiras até as terceiras; quartas e quintas; tarde: ensino fundamental e médio; noite: fundamental e médio) _____

3) Faça uma avaliação do SOE, manhã, tarde e noite... _____

4) Avalie a atuação dos vices de turnos especificando cada um dentro de seu horário. _____

5) Como você vê a atuação dos auxiliares de disciplina (especificar os turnos)? _____

6) Você entende que os recursos financeiros estão sendo bem aplicados e a escola está bem organizada? Dê sugestões _____

7) Sugira idéias e projetos para o ano de 2011 _____

8) Faça uma análise dos demais setores da escola (xerox, secretaria, pessoal, informática, biblioteca, limpeza, merendeiras, portão de entrada) _____

9) Faça uma análise sobre o projeto Escola Aberta e demais projetos _____

10) Faça uma avaliação do Laboratório de Informática _____

Se necessário favor utilizar o verso da folha... atenciosamente - Direção
FAVOR DEIXAR NA SALA DOS PROFESSORES ATÉ DIA 11/12/2010