



**UVV VITÓRIA – FACULDADE DE VITÓRIA  
CESAP – CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM  
PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA CESAP/RJ  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL INTEGRADA**

**JUREMA FRANCISCA FERREIRA DE SOUSA**

**A GESTÃO ESCOLAR E OS TIPOS DE LIDERANÇA QUE A PERMEIAM**

**RIO DE JANEIRO**

**2017**

JUREMA FRANCISCA FERREIRA DE SOUSA

**A GESTÃO ESCOLAR E OS TIPOS DE LIDERANÇA QUE A PERMEIAM**

Monografia apresentada à Faculdade de Vitória no Centro de Estudos Avançados e em Pós-Graduação e Pesquisa – CESAP, como requisito parcial para a conclusão do curso de Pós-Graduação em Gestão Educacional Integrada, orientado pela professora MSc Mariza Soares de Oliveira.

**RIO DE JANEIRO**

**2017**

Sousa, Jurema Francisca Ferreira de.

A Gestão Escolar e os Tipos de Liderança que a Permeiam/ Jurema Francisca Ferreira de Sousa. -- Rio de Janeiro, 2017.

30f.; il.

Monografia (Curso de Pós-graduação de Gestão Educacional Integrada) – Faculdade de Vitória – UVV.

Orientador: MSc Mariza Soares de Oliveira.

1. Pós-graduação. 2. Gestão Educacional Integrada.

UVV / ES

CDU -

JUREMA FRANCISCA FERREIRA DE SOUSA

**A GESTÃO ESCOLAR E OS TIPOS DE LIDERANÇA QUE A PERMEIAM**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-graduação de Gestão Integrada do Centro  
de Estudos Avançados e em Pós-Graduação e Pesquisa CESAP  
Faculdade de Vitória

Data: \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_.

Nota: \_\_\_\_\_.

Professora e Coordenadora do Cesap – RJ: Mariza Soares

BANCA EXAMINADORA

---

Professor(a) Mestre(a)

---

Professor(a) Mestre(a)

**Rio de Janeiro**

**2017**

Ao eterno Jesus por ter me  
escolhido para ser escritora.

Aos meus professores que  
creram em minha do-discência.

## AGRADECIMENTOS

À minha Orientadora Mariza Soares de Oliveira que em certos momentos de dificuldades, durante esta jornada, esforçou-se em me apoiar sempre que foi possível. Dedicando-se em honrar nossos dias com sua atenção e respeito em todos os momentos em que estive preocupada, inclusive quando sofri um revés que frustrou meus dias no ano de dois mil e dezesseis.

Aos professores e alunos que não mediram esforços em me amparar e incentivar, independente de quaisquer circunstâncias. Aos colaboradores de minha denominação que sempre me apoiaram e desejaram meu sucesso durante esta jornada pedagógica.

Certamente, aqui não será possível expressar todo meu carinho sem que se retribua a Deus minha gratidão e aos meus familiares, além do meu amado marido, dos meus filhos, do meu querido genro e do meu estimado neto, o Arthur.

Sempre que me dedico a obter mais conhecimento, nestes meus cinquenta anos de idade, mais sinto sede e fome de buscá-lo e minha alma se revela tão apaixonada hoje quanto no dia de ontem, pelo simples fato de ouvir meu amado pai dizer: “- *Estude, pois o conhecimento não ocupa lugar...*” e neste pensamento de infância acrescento:

*“Além de não ocupar lugar é um dos bens mais preciosos que tem o poder de nos acompanhar após a morte e que nos concede o direito de, antes de partirmos, podermos distribuir sem limitarmos os herdeiros”.*

“Amar não significa agradar as pessoas, amar significa marcar o espaço com o que há de melhor em nós. Principalmente, quando percebemos que amar nos faz servir, cuidar, entender, sentir a dor do outro e esperar. Além disso, o amor nos faz realizar tarefas que seriam até árduas, mas que se tornam leves só pelo toque sutil das gotículas do Amor”.

*(Pastora Jurema Sousa)*

## RESUMO

Esta monografia discorre teoricamente sobre o assunto pertinente à gestão escolar e os tipos de lideranças que a permeiam, por apresentar a caracterização da pessoa do gestor como ator principal na liderança da escola. Procura-se analisar neste artigo monográfico os atributos que a pessoa do gestor escolar necessita como parte de sua essência humana para trabalhar com o grupo pertencente à sua gerência. Reconhece-se sua importância tanto no sistema organizacional quanto no estrutural dentro do ambiente escolar, sabendo-se que sua liderança possui a capacidade de construir ou não um ambiente prazeroso, inovador e qualificado do ponto de vista da gestão escolar. Dentro desta análise é possível perceber três tipos de lideranças que supostamente adentram pelo espaço escolar: a liderança autoritária, a liderança liberal e a democrática; levando-se em consideração suas qualidades e dificuldades através de uma investigação pautada no entendimento de autores consagrados como Paro e Chiavenato, fundamentando-se, também, esta monografia a partir de novos educadores-pesquisadores que abordam em suas pesquisas o tema em questão. Compreender a dimensão do papel do gestor escolar e seu contato com o corpo docente e com a comunidade escolar significa determinar o desenvolvimento de uma escola e a harmonia do ambiente. Para isso, é importante que se entenda seu papel na direção da escola observando as faces de uma liderança que seja humanizadora, competente, amparadora, coerente, flexível e determinada em apreender conhecimentos voltados a uma educação libertadora que qualifica este gestor como parte da família de cada pessoa que pela escola passa.

**Palavras-chave:** Gestor Escolar; Tipos de Lideranças; Gestão Escolar Democrática.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>2 QUEM É O GESTOR ESCOLAR?.....</b>	<b>12</b>
2.1 QUE COMPROMETIMENTO É PRECISO NO GESTOR ESCOLAR? ..	14
2.1.1 A Gestão Escolar deve ser solitária ou comunitária? .....	16
2.1.2 Que artifícios o gestor escolar deve atribuir à sua liderança? .....	19
2.1.3 Como pode ser considerada atualmente uma gestão escolar? .....	21
<b>3 TIPOS DE LIDERANÇAS QUE PERMEIAM A GESTÃO ESCOLAR .....</b>	<b>23</b>
3.1 ESSÊNCIAS NECESSÁRIAS À LIDERANÇA NA GESTÃO ESCOLAR	26
3.1.1 O Líder Autoritário e sua posição no clima organizacional.....	27
3.1.2 Líder Laisser Faire e a consequência de suas atitudes numa equipe .	30
3.1.3 O Líder Democrático e o impacto de suas atitudes na gestão escolar participativa.....	31
<b>4 CONCLUSÃO .....</b>	<b>33</b>
<b>5 REFERÊNCIAS.....</b>	<b>34</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Tornar-se um gestor escolar não é apenas obter teorias que determinem sua conduta nesta função, é preciso revestir-se de conhecimento humano que esteja mais relacionado com as experiências, das atividades diárias, registradas nas escritas de educadores que já vivenciaram esta etapa; valorizando, deste modo, o ensino aprendizagem em sua gestão, enquanto ele mesmo se aperfeiçoa em seu ambiente de trabalho que é a escola.

Não é inteligente se pensar que a capacitação profissional não é adequada ao desenvolvimento da função de gestor, imaginando que os instintos deste gestor o guiarão para o sucesso ou para o reconhecimento pessoal, pelo simples fato de se sentir uma pessoa apta para influenciar sua equipe sem que esteja orientado academicamente para exercer tal função.

Na verdade, um gestor escolar precisa trabalhar suas múltiplas inteligências para que este desenvolvimento realize em si mesmo benefícios que se espalhem em seu ambiente de trabalho tanto com toda sua equipe quanto com a comunidade escolar, considerando que, como ser humano, o dever de se colocar no lugar do outro é inerente a esta função como líder escolhido para gerir uma unidade escolar.

Aliás, colocar-se no lugar do outro é humanizar-se, sentindo-se parte da comunidade que habita no entorno da escola, reverberando uma sabedoria valorosa que atribua em sua função o desejo de crescer e de ampliar seus próprios horizontes.

Para que esta gestão se complete é necessário que o gestor escolar conheça bem a si mesmo e os tipos de lideranças que foram constituídos ao longo do tempo, procurando extrair de cada uma delas possibilidades de enxergar a sua própria liderança.

E, para que se consolide sua função gestora na escola é interessante que ele estude, pesquise, busque, se construa, se desconstrua e se reconstrua a cada passo de sua carreira, aprendendo a ser um ouvinte da dor e da necessidade de quem o acompanha e das pessoas que adentram no local em que ele está arregimentado.

Em nível de convivência humana, o gestor escolar precisa incentivar sua equipe a contribuir com a harmonia do espaço escolar, gerando através de incentivos o desejo nesta equipe de melhorar sua conduta, conduzindo-a a sonhar

com uma educação competente que enfrente diariamente as demandas sociais que surgem de tempos em tempos.

Mediante tais pensamentos, manifestam-se indagações que encaminham os pesquisadores a um novo modo de se refletir a respeito da liderança na gestão escolar, tais como: “Que implicações surgem quando um gestor torna-se autoritário no ambiente escolar?” “Até que ponto um gestor escolar entende que não deve cobrar nada à sua equipe, deixando-a a vontade para decidir e resolver os conflitos existentes no ambiente escolar?” “É saudável uma gestão escolar atuar com uma liderança alicerçada na democracia e na participação de todos que estejam ao seu redor e no entorno do ambiente escolar?”

Levando-se em consideração de que não há respostas prontas para estes e outros questionamentos é que se deseja nesta monografia analisar, investigar, observar e compreender até que ponto torna-se saudável a mistura ou não destes tipos de lideranças no processo de construção interior e profissional de um gestor escolar ou se isso se torna inadequado em sua função a ponto de gerar conflitos internos e desgastantes.

Desta feita, é primordial se pensar acerca da natureza da liderança que envolva um gestor escolar, quanto ao equilíbrio emocional e profissional, que não pode se ater a um modelo inflexível, mas a um protótipo renovável quando as circunstâncias exigirem, diariamente, em sua atuação; gerando respeito sempre no espaço de quem está em sua presença ou sob sua liderança, para que não seja imputado a este gestor o esfriamento das atitudes de sua equipe, causando inquietações desnecessárias enquanto lidera.

Para que seja apropriada a compreensão da leitura destas escritas, procurou-se dividir o tema escolhido em capítulos, que se posiciona a partir de subtemas, que compreendem, resumidamente, a relação do gestor escolar com os estilos de lideranças que ele assume ou não ao longo de sua carreira.

Deste modo, esta monografia registra em seu capítulo 1 a introdução que conduz o leitor a compreensão acerca de toda a pesquisa acadêmica; ressaltando no capítulo 2 o registro sobre o que vem a ser um gestor escolar, sua definição a partir da expressão “diretor ou administrador escolar”; apresentando no capítulo 3 os tipos de liderança que se destacam na gestão escolar; não se esquecendo de expor no capítulo 4 a conclusão, finalizando todas as etapas da fundamentação teórica, registrando, além disso, as fontes em que se apoiou cada pesquisa.

## 2 QUEM É O GESTOR ESCOLAR?

A Educação passou por vários momentos históricos quanto aos seus sistemas organizacionais e estruturais, levando-se em consideração que as mudanças mais importantes, nas últimas décadas, foram acerca da organizacional, sendo assim, torna-se pertinente tratar, neste momento, sobre a transição que a direção escolar vem sofrendo a respeito de sua liderança, obtendo certos conhecimentos que a faz refletir na importância de um olhar mais aguçado quanto à clientela escolar que adentra pelos muros da escola.

A educadora-pesquisadora Paro (2010) exprime que sua pesquisa se atém ao entendimento de que, administrar ou gerenciar é um pouco diferente de gerir, apesar de se saber que são atividades próximas e que, tanto a gestão como a direção fazem parte da mesma revolução de se administrar algo ou algum lugar, refletindo-se de que a gestão repagina as vias da administração e convida todo aquele que gerencia a sair de seu papel de gerente, administrador ou de diretor para que atue mais diretamente com e para seus liderados; realizando, deste modo, uma liderança pautada na humanização, pensando sempre no outro e não somente em si mesmo.

Paro (2010, p. 765) afirma que:

(...) nos meios políticos e governamentais, quando o assunto é a escola, uma das questões mais destacadas diz respeito à relevância de sua administração, seja para melhorar seu desempenho, seja para coibir desperdícios e utilizar mais racionalmente os recursos disponíveis (...).

Além disso, o gerir está ligado tanto ao que acontece no interior de um local quanto ao tipo de demanda que surge exteriormente e, se o gestor não se prepara para vivenciar a mudança social, então sua forma de gerir sofre uma ruptura e certamente ele estará fadado ao fracasso nesta liderança.

Sabe-se que, as mudanças sociais remodelam as funções de certos cargos, tais como o da administração escolar cuja nomenclatura, atualmente, vem sendo denominada de gestão escolar, percebendo-se que, por muito tempo esta administração vivenciava apenas uma direção administrativa, que se tornava, muitas vezes, isolada das outras funções, por se entender que "(...) é o diretor que, de acordo com a lei, responde, em última instância, pelo bom funcionamento da escola

– onde se deve produzir um dos direitos sociais mais importantes para a cidadania”, (PARO, 2010, p. 766).

A palavra diretor<sup>1</sup> expressa, de acordo com o dicionário, a respeito de alguém que dirige, que direciona ou comanda de seu escritório ou de sua sala denominada de direção, sendo este indivíduo um profissional mais voltado para o aspecto administrativo da estrutura onde está inserido, preocupado com a organização do ambiente, ou seja, coordenando algo, alguma coisa ou alguém.

Diferentemente, segundo o olhar da pesquisadora Bortolo (2010) o conceito que trata sobre o gestor<sup>2</sup> tende a posicioná-lo de maneira distinta do papel do diretor, esclarecendo ser ele,

(...) um mediador da: atuação, participação e envolvimento, aquele que lidera sendo referência e exemplo através da: cumplicidade, da delegação de tarefas, atribuindo responsabilidades compartilhadas num misto de união, confiabilidade na busca de melhorias nas ações realizadas atribuindo intencionalidades coletivas, almejando o cumprimento da missão social, independentemente de onde essa se faz acentuada.

A educadora, no interior de suas pesquisas, conduz suas afirmações para o que diz respeito ao processo do sentimento humano, apresentando ser inadequado liderar um grupo como se ele fosse uma máquina que não sente ou pressente o outro, revelando em seu artigo que, apesar de cada um ser visto ou tido como um ser individual, a coletividade é o conjunto da harmonia dos sentimentos positivos mútuos.

Honorato (2012, p. 02) reafirma em suas pesquisas que a administração escolar sofreu diversas transições consideráveis em seu modo de agir e de participar diariamente tanto com sua equipe quanto com a comunidade escolar e que:

---

<sup>1</sup>Substantivo masculino: cineasta; o responsável pela coordenação da equipe de filmagem e pela atuação dos atores numa produção artística. Gestor; aquele que possui o mais elevado cargo administrativo. Adjetivo: Dirigente; que oferece orientação ou direcionamentos: psicólogo diretor. Diretor é sinônimo de: mentor, pai, dirigente, administrador, orientador, guia, cineasta, condutor. Disponível em

<<https://www.dicio.com.br/diretor/>>

<sup>2</sup>Substantivo masculino: Indivíduo responsável pela administração e pelo gerenciamento (planejamento, organização, controle e direção) dos bens ou dos negócios que pertencem à outra pessoa, empresa ou instituição; administrador: gestor escolar, gestor de empresas, gestor financeiro. Adjetivo: Capaz de administrar, de gerir: departamento gestor. Gestor é sinônimo de: administrador Disponível em

<<https://www.dicio.com.br/diretor/>>

A partir dessa noção amplificada, e com ecos reverberando em amplos espectros da vida em sociedade, existe no campo educacional uma constante preocupação com a qualidade no âmbito do sucesso educativo e na gestão participativa, o que implica uma educação básica encarada como responsabilidade por todos.

Decerto, a gestão escolar se alinha a pontos muito importantes que trabalham a favor de todos, a partir do momento em que se compreenda que “o foco da gestão escolar é a relação que é desenvolvida dentro dos limites da escola e do seu entorno comunitário (...)”, (HONORATO, 2012, p. 04).

Provavelmente, a gestão escolar surge para revolucionar todo o sistema organizacional que outrora era fechado, enrijecido e rudimentar, até por que sua construção está agregada a uma tecnologia que a capacita a instruir os gestores enquanto eles incentivam suas equipes, bem como os mantêm em comunhão, orientando-a a acessar as redes sociais para trocar informações para dirimir as dúvidas quase que em tempo real, proporcionando bem estar no ambiente de trabalho e mantendo a chama da comunicação acesa, além de eliminar certos ruídos que provocam dificuldades nos relacionamentos durante as atividades dos trabalhos.

## 2.1 QUE COMPROMETIMENTO É PRECISO NO GESTOR ESCOLAR?

Gerir significa orientar, conduzir, coordenar, além de tantas outras atribuições que estão ligadas a este verbo de apenas cinco letras e, por consequência, destes atributos é que, ao se pensar na pessoa do gestor escolar tenciona-se nestas escritas analisar o quão precioso é o seu comprometimento.

Um gestor escolar comprometido é justamente um líder imbuído em consolidar todo espaço ao seu redor, usando artifícios simples mais significativos que estabeleçam uma excelente comunicação verbal e/ou corporal através de uma postura decisiva ou com uma postura retraída sempre amparada por sentimentos que contribuam com as afinidades dele com toda ou quase toda sua equipe.

De acordo com Santos et al (2011, p. 01):

A liderança é, desejavelmente, um processo que implica capacidade de influenciar os outros através de um processo de comunicação, o objetivo final de realizar uma tarefa. A liderança deve ser alvo de auto-análise e autocrítica, já que ela é um processo interativo, que não acontece com uma pessoa isolada (...).

Muito se tem discutido sobre o aspecto do comprometimento do gestor escolar, por ser hoje um colaborador à formação de uma escola que se aproxime do que se pode considerar ideal quanto à necessidade que angustia a clientela que adentra em sala de aula.

Por este motivo torna-se importante investigar suas qualidades e seus defeitos para que se compreenda como sua postura e suas atitudes podem ser benéficas ou maléficas ante seu cotidiano de trabalho influenciando as decisões dos responsáveis pelos educandos e se tornando um espelho entre sua própria imagem e a do alunado.

Em nível de se evitar rupturas desastrosas na área de trabalho dentro da escola é que se é preciso conscientizar de que diante dos erros ocorridos administrativamente “(...) mesmo entre a população usuária, quando alguém se refere ao cargo, é ao de diretor que se reporta, não ao de administrador; e praticamente ninguém vai à escola à procura do administrador, mas sim do diretor escolar”, (PARO, 2010, p. 769), sendo interessante se pensar que o lugar do gestor ainda será visto como do diretor, por um bom tempo, pelo fato de que, durante décadas, a maioria das pessoas se comunicava com esta figura desde o dia em que ingressavam na escola até o tempo em que enviavam seus próprios filhos para estudarem, tornando a palavra diretor parte da cultura brasileira.

Atualmente, as funções do gestor escolar não se detêm mais dentro de um escritório como se fosse apenas uma partícula estrutural da escola, mas atribui-se este papel a alguém capacitado e pronto a responder aos questionamentos educacionais, administrativos, emocionais e docentes que a comunidade escolar almeja, tentando dissolver a imagem negativa que tanto afasta deste contato esta comunidade, já que “(...) na mídia e no senso comum, acredita-se de modo geral que, se o ensino não está bom, grande parte da culpa cabe à má administração das nossas escolas, em especial daquelas mantidas pelo poder público”, (PARO, 2010, p. 765).

Santos et al e Paro apresentam um posicionamento semelhante quanto a definição das funções de um administrador, tanto que, Santos et al (2011, p. 05) sustentam que:

O administrador é aquele que faz as coisas de maneira certa e que tem as seguintes qualificações: restringir, controlar, agir com segurança, moldar, forçar, regulamentar, sufocar, enrijecer, ser autoritário, ser consistente. O líder, por sua vez, faz as coisas certas, — capacitando, arriscando, libertando, desenvolvendo, desafiando, participando, sendo flexível, democrático, prognosticando.

A partir destas colocações é possível perceber que o comprometimento do gestor escolar afeta a todos os seus liderados sinalizando também a eles a importância de seus papéis dentro desta gestão. Apesar de a gestão ser inerente a liderança, é imprescindível que toda sua equipe esteja alinhada com seu raciocínio e com seus ideais para que não se desarmonize o ambiente deturpando o ensino, a convivência e/ou a organização do sistema estrutural e organizacional do espaço escolar.

Segundo as pesquisas de Dias (2014, p. 09):

Para o sucesso da organização, considera-se relevante que a gestão da escola busque a participação de todos e em diferentes cargos (coordenação, professores, técnicos-administrativos, serviços gerais) para uma melhor implantação dos objetivos almejados e um comprometimento maior.

A autora esclarece que só é possível acontecer uma gestão promissora no momento em que a essência participativa se enraíze, proporcionando a conscientização de que a responsabilidade social não se detém apenas nas mãos do gestor escolar, mas de todos que formam o corpo do sistema organizacional.

Indubitavelmente, é preciso que este gestor assuma as diretrizes de suas funções procurando sempre estar ao alcance de informações de cunho legislativo, sociocultural e familiar construindo em sua gestão atividades que o capacitem a desenvolver habilidades que estejam comprometidas em agraciar a população e que corresponda a necessidade que surge, de tempos em tempos, no entorno do prédio, provocando uma harmonia social que se estabeleça já que, em muitos casos, ele se depara com uma parte da sociedade que foi atingida pelo caos sociofamiliar e pelo declínio da marginalização local.

### 2.1.1 A Gestão Escolar deve ser solitária ou comunitária?

Inegavelmente pode-se dizer que a gestão escolar em muitos momentos de sua atuação torna-se como um maçarico-solitário<sup>3</sup>, principalmente quando suas decisões são voltadas para a ruptura de certas propostas de seus liderados que não condizem com aquilo em que ela acredita.

Ainda mais quando sua visão se apresenta para modificar um ambiente escolar que, por ventura, tenha se tornado hostil devido ao desgaste sofrido com o tempo e em relação a alguma frustração dos sonhos educacionais que, de certo modo, tornaram-se bem distantes da realidade de sua equipe.

Neste ponto, Fontana (2011, p. 02) afirma que:

Pensar ações democráticas no interior das escolas nos dias atuais é um desafio para os gestores, porque cada vez mais as pessoas estão se tornando individualizadas e não querem cooperar em grupos. Essa característica está muito presente nas ideias neoliberais que circulam pelos meios de comunicação social e que reforçam as ações individuais por saberem que as atitudes e decisões tomadas em grupos possuem mais força e se enraízam de maneira eficaz.

Sob a visão desta educadora pode-se compreender que a escola como eixo central entre a família e a sociedade sofre muitas rupturas que podem ou não influenciar em seu fracasso educacional, principalmente quando se apresenta fracionada em seu interior por não conseguir se posicionar mediante as ações individuais que tendem a quebrar o comprometimento com o bem estar social de quase todos os integrantes do corpo docente ou da própria comunidade escolar.

Conforme Fontana (2011, p. 02):

A escola sempre foi considerada meio de reprodução do *status quo* existente no local onde está inserida e, por isso, serviu de reprodução da realidade existente. Mas, é preciso romper com essa barreira e construir uma escola para todos e que prime pela justiça e igualdade social.

Sendo assim, cabe ao gestor escolar modificar aos poucos o ambiente em que está atuando, executando suas atividades com discursos conscientizadores, permitindo o diálogo entre sua gestão e as pessoas de sua equipe. Reconhecendo que, sua gestão só terá êxito pelo princípio da democracia, sem se esquecer de que somente o amor é que pode transformar “uma guerra em festa”, levando-se em

---

<sup>3</sup>Pássaro que vive à beira de lagos ou lagoas, geralmente encontrado solitário, às vezes acompanhado com 2 ou 3 maçaricos-solitários, mas nunca em bando.

Disponível em

< <http://www.wikiaves.com.br/macarico-solitario>>

consideração de que sua postura a princípio deve estar atrelada à observação e a valorização de cada pessoa sob sua gestão, desde o interior do prédio em que atua até o entorno da escola sem se obliterar de que não existe escola sem clientela e que, esta clientela é representada pela comunidade escolar.

Por este prisma, Fontana (2011, p. 03) afirma também que:

Diante dessa realidade a escola não pode ser instrumento de alienação e manutenção desses ideais porque é constituída de sujeitos pensantes e que desejam uma sociedade diferente para todos. A escola deve promover em seu interior atividades que visem o envolvimento, a participação e o comprometimento das pessoas que dela fazem parte para que os grupos possam ir se fortalecendo e construindo, dessa forma, uma escola democrática e participativa.

E, para se promover no ambiente escolar tais modificações, o gestor desempenhará, nesta hora, um papel crucial quando se aproximar de cada liderado, para conquistá-lo, devendo desafiá-lo a realizar suas tarefas educacionais, provocando-o a vivenciar o primeiro amor em sua docência, ouvindo-o para auxiliá-lo quando necessário evitando sempre o partidarismo em sua gestão, reconhecendo que a participação de todos é que produzirá um movimento social interno capaz de amenizar as mazelas que dominam a comunidade escolar pelo lado de fora.

Em contrapartida, se observa que as unidades escolares não são dotadas somente de dificuldades interpessoais, elas também estão, muitas vezes, repletas de transtornos quanto à sua manutenção física e com defasagem de equipamentos que são capazes de aguçar o interesse de se desenvolver as múltiplas inteligências por parte do alunado e dos profissionais quando atuam em sala de aula.

Neste íterim, a gestão escolar carece estar alerta quanto às dificuldades surgidas durante o ano letivo em sua unidade escolar no tocante à infraestrutura e, quanto a este assunto Neto et al (p. 89) dizem que, o:

(...) que chama a atenção é que somente 0,6% das escolas apresentam uma infraestrutura considerada avançada. Esses resultados demonstram o quanto ainda é preciso avançar para proporcionar aos estudantes um ambiente escolar com infraestrutura adequada aos propósitos de uma educação de qualidade (...).

Por estes motivos o trabalho do gestor escolar precisa estar mais atento, além de, estritamente comprometido com sua área educacional, pois suas motivações podem ou não derivarem mudanças consideráveis a cada passo que ele

se permita avançar, levando-se em conta de que lecionar ou estudar em um local inadequado produz desgaste socioemocional podendo causar descontentamento generalizado e cabe ao gestor deste ambiente problemático impactar o corpo docente e a comunidade escolar com inovações e criatividade que determinem a valorização do espaço desta unidade para que não se perca a oportunidade de se acrescentar a resiliência como ponto crucial de transformação social.

Dias (2014, p. 10), quanto a isso, adverte que:

(...) é preciso tomar cuidado, não permitir que essas dificuldades materiais sirvam como desculpa para nada fazer na escola. Percebe-se tal fato quando, ao lado das reclamações a respeito da falta de recursos e das modestas condições de trabalho não se desenvolve nenhuma tentativa de superar tal condição ou de pressionar o Estado no sentido dessa superação, ou até mesmo que a união de todos os envolvidos (pais, alunos, funcionários, comunidade) que ao tomarem consciência das dificuldades, podem desenvolver ações para superá-las (...).

Sob o mesmo ponto de vista, os liderados precisam compreender também a importância de seus papéis como um todo dentro da escola, para que conectem e se alinhem com o raciocínio e com os ideais da gestão escolar evitando que se desarmonize o ambiente deturpando o ensino, a convivência e/ou a organização do sistema estrutural e organizacional.

Convém lembrar que, se a gestão escolar conquista sua equipe e o seu espaço na escola, então se torna comunitária, arraigando-se à sua equipe, ao seu alunado e à sua comunidade escolar, mesmo que ao longo de sua trajetória surjam dificuldades estruturais que tentem desestabilizar a qualidade de seu trabalho como gestor.

### 2.1.2 Que artifícios o gestor escolar deve atribuir à sua liderança?

O gestor escolar precisa adaptar-se a diversas estratégias que cooperem para o desenvolvimento de sua liderança, refletindo sempre na imagem que transmitirá para cada pessoa que se aproximar dele.

Suas estratégias devem se ater ao desenvolvimento de sua empatia tanto para dentro quanto para fora dos muros da escola, pois antes de ser gestor é preciso que ele se atenha ao que a Educação lhe apresente como benefício de concatenar-se com os demais docentes, reconhecendo em seu cerne que ele é ser

humano e como tal, está sujeito às mesmas necessidades, angústias, prazeres, dificuldades e vitórias como os demais ao longo da vida.

Para que isso ocorra, Godinho (2013, p. 15) diz que é preciso que:

O gestor escolar assuma novas atribuições e responsabilidades não só na organização e gestão do currículo nacional, mas também em outras atividades educativas periféricas, tais como: atividades de enriquecimento curricular, ocupação dos tempos livres, recursos financeiros, recursos humanos e contratação e avaliação do desempenho dos docentes.

Vale ressaltar que é interessante que um gestor escolar possua experiências docentes que o conduzam a reverberar dentro de sua gestão tendências que estejam alinhadas com as necessidades pedagógicas do espaço educacional, até porque antes de se tornar um adulto, ele também obteve a experiência como aluno enquanto se desenvolvia como um cidadão.

Godinho (2013, p. 11) diz que:

Devido à sua posição central na escola, o desempenho do seu papel exerce forte influência (tanto positiva, como negativa) sobre todos os setores e pessoas da escola. É do seu desempenho e da sua habilidade em influenciar o ambiente que depende, em grande parte, a qualidade do ambiente e clima escolar, as relações com outras instituições e comunidades locais, o desempenho do seu pessoal e a qualidade do processo ensino-aprendizagem.

Tendo em vista sua importância no desenvolvimento do ambiente escolar, é crucial que ele busque adaptar-se a novas expectativas e tendências que conduzam a unidade escolar a um desenvolvimento estrutural através de eventos e de patrocinadores que apoiem sua gestão e o ensino concedido pelo corpo docente.

É a partir de parcerias e da constituição de projetos socioeconômicos e socioemocionais que a gestão escolar pode viabilizar oportunidades que captem a cooperação da população, de empresários locais e até do esforço dos próprios alunos para modificar a situação no interior da escola.

Godinho (2013, p. 18) diz que:

A gestão escolar, além de ser uma das funções do processo organizacional, é um dever social e pedagógico. A escola mais uma vez assume uma função social muito importante à medida que funciona como aparelho ideológico e precisa se atender às demandas da sociedade emergente. Assim sendo, o gestor escolar tem um grande desafio, que é o de integrar consciente e criticamente a escola, os seus alunos e professores no universo da sociedade do conhecimento.

Dentro destas vertentes, o desenvolvimento de sua afinidade é crucial para que se evolua a comunicação entre todos os envolvidos, fortalecendo, desta maneira, laços de afetos que alimentem as responsabilidades de cada setor escolar, de cada componente da comunidade escolar e de cada aluno participante.

Sabendo-se que a escola é a extensão do lar de cada pessoa, cabe à gestão escolar desenvolver situações que atribuam prazer a todos que passem por seus portões, promovendo uma marca social qualificada tanto no desempenho pedagógico quanto no social.

A educação é a fonte de se evitar que as pessoas sejam destruídas pela violência e pelo abandono social, mesmo que não possua um poder econômico para dirimir tais conflitos, ela é possuidora do poder de guiar o indivíduo a pensar, a questionar seu papel social, a lutar para alcançar um lugar melhor na sociedade, por ser uma potência no desenvolvimento humano, emocional e familiar.

Santos (2011, p. 11) apresenta em sua pesquisa que:

O educando não aprende apenas na sala de aula, mas na escola como um todo: pela maneira como a mesma é organizada e como funciona; pelas ações globais que promove; pelo modo como as pessoas nela se relacionam e como a escola se relaciona com a comunidade. Ou seja, uma educação de qualidade resulta do conjunto das relações dos fatores externos e internos existentes no espaço escolar, e da forma como essas relações estão organizadas.

Ademais, não é possível constituir-se uma escola que não viva seus sentimentos e sonhos compartilhados com todos que por ela adentrem e se, por ventura, o aluno, que é uma das partículas mais preciosas, deste contexto, se sentir excluído da escola, então sua educação pessoal tornou-se desagregada e o fracasso educacional e social instaurou-se como um veneno que mortifica sua presa aos poucos.

### 2.1.3 Como pode ser considerada atualmente uma gestão escolar?

A gestão escolar pode ser considerada uma função inovadora do ponto de vista profissional da área da Educação, por se tornar um manadeiro que emana muitas possibilidades dentro do espaço educacional onde as pessoas podem ter um contato mais bilateral com a pessoa do gestor.

Diante desta perspectiva é que Fontana (2011, p. 03) tece em seu artigo que:

Todo esse quadro remete pensar o papel e função dos gestores dentro da escola, pois eles devem ser os incentivadores e motivadores das potencialidades e das relações dentro da escola para que a transformação social aconteça de maneira concreta, iniciando pela escola e atingindo a comunidade na qual está inserida.

Em virtude de toda esta transformação administrativa na pessoa do diretor escolar é que se almeja uma escola verticalizada para fora e não antiquada em seu interior causando dificuldades a uma geração cuja visão está atrelada ao surgimento de mensagens instantâneas e inovações tecnológicas onde ocorre frequentemente a mistura da escrita com as imagens e explicações diversas que levam as crianças, os adolescentes e os jovens a questionarem muitas coisas que a geração de alunos dantes não conhecia.

Em nível de entendimento, Fontana (2011, p. 08) afirma que:

O educador precisa ser ousado, capaz de superar barreiras e auxiliar na construção da tão sonhada escola na qual todos possam ter vez e voz. Para isso é preciso que ele seja um questionador, inventor, que seja capaz de pensar e repensar idéias, a educação e o seu próprio trabalho pedagógico. Enfim, ele necessita ser um transformador da prática social e assim deve ser visto e percebido como um ser integral.

Saber integrar cada aluno ao contexto educacional deve ser parte do trabalho do gestor escolar e, para que isso transcorra a sua relação com o corpo pedagógico necessita estar em plena atividade, pois a docência nada mais é do que a representação da Educação e da pessoa do gestor em sala de aula, justamente por ser ele o ponto do eixo que movimenta toda esta esfera escolar, tanto que, mesmo que algum professor seja amado ou odiado, de modo geral, a família do educando sempre se reportará, em primeiro lugar ao gestor para depois se direcionar ao professor ou a outra pessoa que componha o cenário da escola.

Cruz e Silveira (2014, p. 239) dizem que:

O gestor de pessoas, para ser efetivo em suas atividades, deve ter uma visão global do negocio, ter conhecimento sobre o ser humano, ter capacidade de antecipar-se as mudanças, estar envolvido com o planejamento estratégico da organização e ter capacidade de liderar pessoas e equipes de trabalho.

De tal forma, constituir conhecimento humano é uma das maneiras de se gerir uma escola, nos dias atuais, até por que a complexidade humana cresce e se movimenta a cada passo que a sociedade brasileira se desenvolve e, o que era desconhecido ontem, hoje não é mais; e, o que parecia verdadeiro há um tempo, hoje já está permeado de dúvidas; portanto, é inevitável que o gestor escolar se prepare para estas novas demandas sociais.

Lima e Souza e as pesquisadoras Cruz e Silveira se posicionam no mesmo sentido quando afirmam que “uma vez que vivemos em uma sociedade dinâmica, em constante mudança e sedenta de grandes realizações, que exigem, pois, a formação de cidadãos preparados para (...) novos e relevantes desafios” (LIMA E SOUZA, 2015, p. 77), reconhecendo, assim, que a natureza humana é compatível com as transformações tecnológicas, históricas e culturais, adaptando-se ao novo e rejeitando o que já se considera como ultrapassado.

Ante tais declarações, classificar um conceito a respeito da gestão escolar, nesse instante, talvez, não seja apropriado por se entender que esta função está em constante adaptação e que mesmo que se evidenciem suas características, este conceito ainda precisa ser pesquisado e consolidado, pois, este século XXI tem sido um tempo de transformações e de inovações que requer uma busca mais completa para se definir tal conceito.

Na verdade, a gestão escolar se evidencia a partir de vários pontos de vista que enriquece toda sua estrutura e qualificam determinados tipos de liderança, conduzindo os pesquisadores da Educação a identificarem quais são os modelos mais importantes quanto à elaboração de uma escola do povo liderada de alguém pertencente a este povo.

### **3 TIPOS DE LIDERANÇAS QUE PERMEIAM A GESTÃO ESCOLAR**

Como já mencionado anteriormente, o conceito de gestão escolar está repleto de pontos de vistas que apresentam, em algum momento, certas divergências quanto a sua aplicabilidade no cotidiano de cada unidade escolar, reconhecendo que sua existência está atrelada ao sujeito que assume esta função na escola e não a um modelo pronto.

Lima e Souza (2015, p. 240) expressa que:

(...) liderar é algo muito complexo, sendo de grande importância em todos os tipos de organização. O líder possui a capacidade de influenciar e ajudar a atingir as metas, tem que estar aberto a mudanças e arrancar o melhor de cada um de sua equipe. Dentre os traços que diferenciam os líderes dos não-líderes são a ambição, desejo de liderar, honestidade, autoconfiança, inteligência e conhecimento.

Chiavenato (2003), em seu livro *Introdução à Teoria Geral da Administração*, após algumas pesquisas referentes a autores humanistas enumera em três teorias o assunto de liderança que ficaram conhecidas como teorias de traços de personalidade, teorias sobre estilos de liderança e teorias situacionais da liderança.

Quanto às teorias de traços de personalidade, o autor afirma que "(...) o líder apresenta características marcantes de personalidade por meio das quais pode influenciar o comportamento das demais pessoas" (CHIAVENATO, 2003, p. 123).

Enquanto nas teorias sobre estilos de liderança ele analisa que, "se refere àquilo que o líder faz, isto é, o seu estilo de comportamento para liderar." (CHIAVENATO, 2003, p. 124). Dentro das perspectivas das teorias situacionais da liderança, o educador explica que esta é "a liderança dentro de um contexto mais amplo e partem do princípio de que não existe um único estilo de liderança válido para toda e qualquer situação" (CHIAVENATO, 2003, p. 126).

É a partir das teorias sobre estilos de liderança que Chiavenato (2003) expõe os tipos de lideranças destacando-os em três níveis, são elas: *autoritária*, *liberal* (*laissez-faire*) e *democrática*.<sup>4</sup> Apesar de não ter sido Chiavenato que instituiu estes

---

<sup>4</sup>White e Lippitt (1939). Lewin e seus colegas examinaram o impacto de diferentes estilos de liderança sobre o comportamento agressivo das crianças. Lewin atribuiu aleatoriamente garotos de 10 anos a diferentes grupos de atividades liderados por um adulto e observaram seu comportamento ao longo de cinco meses. Os grupos diferiram nos estilos de liderança dos adultos: autocrática (autoritária), democrática (regra coletiva) ou *laissez-faire* (sem estrutura ou orientação). Os resultados indicam que os meninos dos grupos autocráticos apresentaram agressões mais espontâneas e comportamentos hostis do que os meninos nos outros dois grupos. Lewin explica o grupo de condições necessárias para provocar agressão: 1) tensão, 2) espaço estreito de livre movimento como fonte de tensão, 3) agressão como efeito de tensão, 4) rigidez da estrutura do grupo e 5) estilo de vida (cultura). Este artigo é considerado um clássico na psicologia porque demonstra que os processos grupais influenciam o comportamento agressivo. Antes deste estudo, a pesquisa enfocava principalmente as diferenças individuais como causa da agressão. Lewin, K., Lippitt, R. e White, RK (1939). Padrões de comportamento agressivo em "climas sociais" criados experimentalmente. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.

Disponível em

<[http://www.psychwiki.com/wiki/Lewin,\\_K.,\\_Lippitt,\\_R.,\\_%26\\_White,\\_R.\\_K.\\_\(1939\).\\_Patterns\\_of\\_aggressive\\_behavior\\_in\\_experimentally\\_created\\_%22social\\_climates.%22\\_Journal\\_of\\_Social\\_Psychology,\\_10,\\_271-299](http://www.psychwiki.com/wiki/Lewin,_K.,_Lippitt,_R.,_%26_White,_R._K._(1939)._Patterns_of_aggressive_behavior_in_experimentally_created_%22social_climates.%22_Journal_of_Social_Psychology,_10,_271-299)>

três padrões sobre os níveis de liderança, o pesquisador os apontam em seu livro, revelando suas importâncias para os estudos acerca das atitudes de um líder.

Felix, Oliveira e Paixão (2013) concordam com Chiavenato (2003) quando investigam sobre os tipos de líderes que estão nos espaços organizacionais e esclarecem que:

- 1) O líder autocrático não se preocupa com as ideias de seus liderados, expondo suas opiniões e exigindo que sejam seguidas como se fossem as regras absolutas. Este líder estabelece as diretrizes, distribui as tarefas e não tende a ceder a novos argumentos, causando constrangimentos por expor sua equipe a situações vexatórias muitas vezes. Ele não se torna amigo da equipe e estipula uma linha imaginária entre sua posição e a de seus comandados, evitando quaisquer tipos de contatos com eles.
- 2) O líder liberal não estabelece respeito e nem se importa com as atitudes de sua equipe na realização dos trabalhos; seus liderados ficam livres para decidirem o que quiserem e não são incentivados a compartilharem nada com este tipo de líder. Os componentes do grupo ficam tão isolados da liderança que tendem a trocar ou abandonar sua equipe, principalmente por não serem avaliados, ajudados ou incentivados durante suas rotinas.
- 3) O líder democrático é muito diferente dos demais, tende a se envolver; a pedir opiniões; a avaliar os trabalhos que sua equipe realiza; a gerar certo conforto para que os trabalhos tornem-se menos estressantes; preocupa-se com a saúde física e emocional de todos; dialoga constantemente tanto de forma individual quanto em grupo; convoca o grupo à confraternização para manter acesa a chama da união; e, estabelece metas que ampliam a produção de trabalho, além é claro de dividir e somar os sonhos dele com as pessoas. Enfim, sua equipe se torna parte de sua família.

Diante destas divisões de lideranças é preciso se refletir o passo a passo da construção da gestão escolar, envolvendo-a com a escola, com o alunado e com a comunidade para que desta liderança nasça no coração das pessoas o desejo de transformar a escola numa verdadeira extensão de seus lares ou um local de refúgio contra a violência e a miséria social.

### 3.1 ESSÊNCIAS NECESSÁRIAS À LIDERANÇA NA GESTÃO ESCOLAR

Ser líder não é somente receber a proposta de liderar pessoas, na verdade está mais atrelada a essência de se gerir um ambiente provocando sua transformação do que, propriamente, dar ordens em alguém ou num grupo.

Fontana (2011, p. 11)

O envolvimento de todos os sujeitos que compõem a comunidade educativa é de fundamental importância porque o processo se torna reflexivo, dinâmico, ativo e crítico na realidade em que está inserido, tendo como objetivo de transformá-la. A transformação da realidade através do exercício da democracia torna as pessoas conscientes de sua função no mundo. Nesse sentido, a escola enquanto instituição necessita investir nos gestores como instrumento de intervenção na realidade social e educacional.

Em nível de capacitação pessoal, o gestor escolar estrutura-se de forma humana, sensível, científica e psicológica, pois “(...) o gestor tem a função de repensar a educação, instalando a democracia, fazendo com que os sujeitos sejam promovidos, tornando-se pessoas solidárias, justas, coerentes, cooperantes e que saibam colocar o individual a favor do coletivo” (FONTANA, 2011, p. 11).

Sendo assim, sua preparação pessoal está muito envolvida no desenvolvimento de sua capacidade: de negociar com valores e bens para manter o ambiente escolar com suporte; e, de observar as dificuldades que forem surgindo em sua gestão, buscando alternativas para frear certas avalanches emocionais entre sua equipe, entre o aluno e o corpo docente e entre os funcionários com os demais envolvidos neste mesmo ambiente.

Além disso, precisa trabalhar a maneira de vivenciar a resiliência para evitar transtornos que provoquem a desestabilização emocional tanto dele quanto de todos que atuam no recinto, quando ocorrerem dificuldades que venham desmotivar a todos no ambiente escolar.

Uma alternativa crucial é estabelecer a empatia e julgar idoneamente cada situação para não prejudicar as pessoas, percebendo que não é possível gerar respostas automáticas para as situações diárias, pois é preciso perceber que o que aconteceu ontem desenvolvendo uma resposta adequada àqueles fatos não significa que se desenvolverá do mesmo jeito para um novo momento.

Partindo da premissa de que “administrar uma escola não é a mesma coisa que administrar uma empresa” (ALVES, 2017, p. 06), por ser um espaço onde a

população se insere quanto ao seu crescimento socioeducacional e não trabalhista dentro do ponto de vista do desenvolvimento intelectual, sem se deslembrar, é claro, de que também existem escolas que se atêm a preparar tecnicamente novos profissionais para o campo de trabalho, por ampliarem seus conhecimentos aos métodos relevantes que os engajarão futuramente nas profissões que eles escolherem.

Felix, Oliveira e Paixão (2013, p. 03) afirmam que:

Um líder deve mostrar entusiasmo na atividade desempenhada e nas conquistas da equipe. Um líder desanimado ou que não reconheça o avanço da equipe, não inspira os outros e nem comemora resultados, logo deixa de ser exemplo.

Os pesquisadores entendem que, um dos vínculos que permeiam a ideia em relação ao gestor escolar é o entusiasmo que propaga fé, força e equilíbrio entre as dificuldades e as soluções, por ser um sentimento inerente ao entusiasta que sempre produz uma palavra animadora a quem está cabisbaixo ou decepcionado.

Sabe-se que o entusiasmo, de acordo com o dicionário, alimenta a arte pelo simples fato de ser uma qualidade de quem é criativo, tornando-se uma inspiração entre os que estão ao seu redor, elevando a autoestima do ambiente e despertando o interesse em se romper as dificuldades existentes num ambiente propício a demandas sociais no cotidiano como é o caso da escola, já que o entusiasmo causa paixão no coração da pessoa pelo que se faz, além de ser um sentimento repleto de alegria<sup>5</sup>.

### 3.1.1 O Líder Autoritário e sua posição no clima organizacional

As expressões “autoridade<sup>6</sup>” e “autoritarismo<sup>7</sup>” apesar de serem similares soam muito diferentes no cotidiano de uma sociedade, principalmente, na área da Educação, sendo assim, valem ressaltar estes dois pontos intrigantes numa curta análise para que se evitem discrepâncias na gestão escolar, apontando o uso sadio de uma autoridade, além de se investigar neste tópico o poder desnecessário e arbitrário que o autoritarismo impõe.

---

<sup>5</sup><https://www.dicio.com.br/entusiasmo/>

<sup>6</sup><https://www.dicio.com.br/autoridade/>

<sup>7</sup><https://www.dicio.com.br/autoritarismo/>

Autoridade, conforme o dicionário, quer dizer que se é o direito de dar ordens num ambiente para um grupo seletivo de pessoas, também pode significar que alguém detém conhecimento inerente a alguma área específica, quer seja na Ciência ou em seu profissionalismo.

E, na expressão autoritarismo encontram-se certos exageros nas vozes de comandos impostas por quem está gerindo um lugar, revelando em suas atitudes momentos de arrogâncias e impiedades muitas vezes sem sentido algum para seus liderados, a não ser pelo medo que os afasta deste tipo de líder.

Fontana (2011, p. 05) afirma que:

A democracia aos poucos precisa ir ocupando seu espaço na sociedade e na escola, pois ambas ainda estão impregnadas pelo autoritarismo que reprime e afasta as pessoas das decisões de que podem participar. O autoritarismo ainda impede que o ser humano exerça sua autonomia e liberdade, ele não pode abrir mão por ser um direito conquistado no decorrer da história e que se tornou um bem precioso da humanidade, pois não se admitem mais represálias contra seres humanos.

A pesquisadora-educadora compreende em sua busca científica que quando o autoritarismo impregna um espaço tende a sufocar e a repelir o companheirismo no local, gerando um mal estar que se expressa através do silêncio e da ruptura com a cooperação mútua.

Poti (2014, p.10) afirma quanto a isso que:

O direito mais essencial do cidadão é a educação. Ele permite a escolarização criando condições para uma plena cidadania e as ferramentas necessárias para defendermos nossos direitos e deles usufruirmos, não pode ser violado, nem desrespeitado. Foi criado após a 2ª guerra mundial para que a humanidade ficasse protegida das aberrações do nazismo e do fascismo e sua proclamação objetivou assegurar um padrão de vida digno a todas as pessoas.

Poti e Fontana investigam as mesmas diferenças quanto ao estrago reproduzido pelo autoritarismo e os benefícios de uma sociedade livre a partir da constituição de seus direitos civis e educacionais, levando-se em consideração de que as pessoas só colaboram e contribuem com algo quando se sentem livres para apresentarem seus pensamentos e seus valores humanos.

Estabelecendo a percepção sobre o processo relacionado ao autoritarismo, Santos (2011, p. 12) também afirma que:

(...) durante os estágios curriculares do curso de Licenciatura em Pedagogia, pude observar que muitos dos problemas existentes na escola, a exemplo de participação nas tomadas de decisões, partem da dificuldade de desenvolver uma gestão democrática efetiva, devido às complicações existentes nas relações dos gestores com o seu corpo docente. (...)

De certa forma, os resquícios do autoritarismo na visão de Santos ainda assombram o ambiente escolar, que deveria ser um dos primeiros espaços a quebrar este paradigma já que possui o ensino e a facilidade de, por algum tempo, inserir na vida de uma sociedade pontos estratégicos sociopolíticos na formação de cidadãos capazes de decidirem o que realmente é importante em relação à outra pessoa ou o que é inerente a si mesmo.

Segundo Felix, Oliveira e Paixão (2013, p. 07):

Muitas das vezes, observa-se que o chefe comanda, ou seja, tem poder autoritário sobre os liderados, pois sua obrigação é defender os interesses da empresa. Já os líderes servem como “guias”, e possuem influência sobre os membros da equipe.

Os autores compreendem que líderes são especiais em conduzir, orientar, ajudar e apresentar o caminho a ser seguido por seus liderados, principalmente quando este líder está dentro da área da Educação orientando o corpo docente para que sejam pessoas solidárias, sem preconceitos e sem rancores.

Se uma liderança é capaz de abrir mão do poder opressor, o direito, a cidadania e a valorização surgem como pontes livres para transformarem uma sociedade mais humana, conduzindo-a a atravessar estas pontes com mais firmeza, por lhe proporcionar segurança, evitando que esta sociedade seja ludibriada por uma opressão sociocultural, enquanto busca sua verdadeira liberdade.

Entende-se que, a liberdade pode ser até conquistada depois da dor de uma guerra, todavia esta liberdade só se torna eficaz quando o conhecimento alcança o povo e passa a ser parte de sua família.

Sendo assim, ninguém melhor do que a escola para gerar este entendimento, compondo-se principalmente de uma gestão que se prepare para guiar esta sociedade, pois é o gestor escolar que se mostra como um espelho, refletindo para a sociedade que compõe a comunidade escolar que o interesse educacional surge para interagir com os moradores, se prontificando a ceder certas orientações sociais que podem mudar a realidade sofrida das famílias mais carentes.

### 3.1.2 Líder Laisser Faire e a consequência de suas atitudes numa equipe

Uma liderança que se esvazia por inteiro torna-se prejudicial por onde se estabelece, por apresentar em sua estrutura o desejo de não se incomodar e nem ser incomodada pelo outro, assim é a tendência do líder liberal.

Felix, Oliveira e Paixão (2013, p. 09) explicam que na liderança *laisser faire* é:

O líder não se impõe e não é respeitado. Os liderados têm total liberdade para tomar decisões, quase sem consultar ao líder. Não há grande investimento na função, havendo participações mínimas e limitadas por parte do líder.

Se um líder não trabalha em prol de sua equipe, deixando-a a mercê do acaso e esperando que alguém se levante e faça seu trabalho, então sua liderança está comprometida, por que um líder precisa buscar dentro de si mesmo a relação social com o outro para que possa gerir sabiamente.

Damazzeni e Ferreira (2006, p. 637) concordam com os autores supracitados quando argumentam que o líder liberal surge,

(...), apresentando apenas alternativas variadas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitada. A divisão de tarefas e escolha dos colegas fica totalmente por conta do grupo, há falta absoluta da participação do líder. Ele não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Somente faz comentários irregulares sobre as atividades, quando perguntado. (...)

As autoras explicam que “(...) a força do verdadeiro líder, deriva da confiança que seus seguidores depositam nele, estando convencidos de que, com ele e por meio dele, podem alcançar os objetivos” (DAMAZZENI e FERREIRA, 2006, p. 635).

Um líder que não se importa em dialogar com as pessoas que estão em sua equipe passa a desvalorizar seu próprio trabalho, impedindo que sua liderança flua e influencie os demais, isolando a todos, levando as pessoas a se deterem apenas ao necessário para que se mantenham em seus cargos.

Incontestavelmente, este tipo de liderança compromete o andamento das metas e gera ociosidade na equipe, no caso de um gestor escolar se posicionar deste modo, leva o corpo docente a se desorganizar e conseqüentemente corrompe a educação dos educandos, permitindo que “as tarefas se desenvolvam ao acaso, com muitas suscitações, perdendo-se muito tempo com discussões mais voltadas

para motivos pessoais do que relacionadas com o trabalho em si” (DAMAZZANI e FERREIRA, 2006, p. 638).

Infelizmente, este tipo de líder está mais condicionado a conquistar benefícios para si mesmo sem o menor mérito, rejeitando qualquer esforço por sua parte em organizar ou elaborar condições inovadoras para o ambiente que está sob sua liderança, dificultando as atividades e desvinculando-se das responsabilidades que lhes são inerentes.

### 3.1.3 O Líder Democrático e o impacto de suas atitudes na gestão escolar participativa

O gestor escolar que almejar em sua função se aperfeiçoar para ter êxito em sua liderança precisa se espelhar mais no modelo de liderança que é o democrático, não que seja considerado o modelo perfeito e nem tão pouco o imutável, entretanto é o que mais se aproxima, até o momento, de uma liderança eficaz.

Neste aspecto, Fontana (2011, p. 03) escreve que:

(...) a gestão democrática tem muito a contribuir porque ela é que une os setores da escola e estes a comunidade escolar como um todo. Assim, todos conseguem ter parte, vez e voz na escola, contribuindo com opiniões, idéias e sugestões para a melhoria do processo de ensinar e de aprender.

A autora entende que uma gestão democrática é simplesmente inspiradora por abraçar a liderança e seus liderados fazendo-os se sentirem responsáveis pelo sucesso do trabalho local, estabelecendo uma aliança inquebrável como parte de cada esforço estabelecido pelas orientações de um líder visionário.

A liderança democrática quando adotada pela liderança no ambiente escolar incentiva, contribuindo com um ambiente alegre e prazeroso, constituindo uma ligação muito forte que tende a contagiar o espaço da escola e que impede que as atitudes negativas tanto no interior de cada pessoa como no cotidiano escolar se estabeleçam e impeçam a evolução do ambiente.

Fontana (2011, p. 09) ainda afirma que:

(...) a gestão democrática tem inúmeros desafios para enfrentar como gerenciar a participação de todos os sujeitos de forma sistemática, autêntica e ativa nas atividades da escola, conscientizar as pessoas de que é preciso dar a sua colaboração para somar experiências e auxiliar a escola nesse

processo, superar a individualidade e aprender a trabalhar em equipe, deixando que o eu se some ao nós.

A educadora reconhece que a gestão democrática não pode sobreviver sem que a gestão crie maneiras de acolher sua equipe e a comunidade escolar provocando nelas o desejo de participarem voluntariamente durante todo o processo de construção de atitudes democráticas, até que desapareça o “eu” e se estabeleça o “nós”.

Santos et al (2011, p. 22) apresentam outros estilos de lideranças que, de certa forma, influenciam na construção da gestão democrática neste momento, como por exemplo o:

1. **Estilo Visionário:** Tende a despertar as pessoas para uma visão diferenciada da que era anterior, proporcionando ao grupo compartilhar ideias similares ou iguais criando uma nova forma de comprometimento entre todos.
2. **Estilo Conselheiro:** Expressa em sua forma de agir a união de todos, levando-se em consideração os problemas do ambiente de trabalho, sempre procurando auxiliar para reerguer quem não conseguiu acompanhar a visão e/ou os trabalhos dos outros.
3. **Estilo Relacional:** Compreende as dificuldades dos relacionamentos no ambiente de trabalho, mediando para se evitar injustiças e frustrações; se prontificando a causar a harmonia no local, incentivando a todos.
4. **Estilo Pressionador:** Tenciona sempre em alcançar os mais difíceis objetivos, explorando possibilidades de realizar o que foi pedido, só que com rigor, sendo visto como algo aterrorizador por ser interpretada erroneamente sua forma de agir.
5. **Estilo Dirigista:** Se ajusta ao caos quando alguém se torna arredo para realizar as tarefas, incentivando, monitorando e resolvendo situações que parecem não terem soluções.

O líder democrático sempre está atento tanto à liderança organizacional quanto à pedagógica sem se esquecer do sistema estrutural do ambiente escolar; sua visão primordial está ligada à de sair de sua sala e a de caminhar pelos corredores do prédio escolar para visitar as salas, oferecer algum suporte aos professores, para ouvir o alunado, experimentar a alimentação que é servida diariamente (no caso da unidade escolar pública), para incentivar o trabalho da

liderança de manutenção do prédio; sempre reconhecendo que sua presença não pode ser vista pelas equipes como uma vigilância nas tarefas, mas, como alguém que está presente para amparar, abraçar, auxiliar e dialogar com as pessoas que estiverem ao seu redor.

#### **4 CONCLUSÃO**

Com o propósito de se analisar a respeito da influência dos tipos de liderança na gestão escolar foi que se estabeleceu uma analogia dos três tipos que permeiam a forma do gestor escolar gerir, investigando qual dentre estes tipos se ajustam melhor para a complexidade cotidiana do espaço escolar, analisando se é possível aderir, em alguns momentos, aos três tipos clássicos para dirimir certos conflitos ou solucionar certas dificuldades que surgem durante o processo dos sistemas organizacional e estrutural.

Vale ressaltar que, durante a tessitura deste artigo monográfico não se enfatizou um posicionamento conceitual, por se compreender que a gestão escolar ainda está sofrendo algumas mudanças, enquanto a sociedade contemporânea se alinha às transformações sociais surpreendendo, deste modo, o pensar e o agir da gestão escolar, a cada passo que, esta mesma sociedade, se desperta e se detém às novas influências concernentes à globalização, onde as culturas e demandas sociais dependem do que a nova geração de crianças e jovens está ou não a aderir no contexto sociofamiliar e cultural.

Apesar de não haver pretensão alguma, no escopo deste artigo, quanto à definição final do conceito sobre o gestor escolar, pode-se perceber que alguns autores já se posicionam definindo ou discutindo como a gestão democrática é crucial para a nova fase da escola, entre seu contato com a comunidade escolar, a docência e os educandos.

Sabe-se que, um gestor escolar precisa definir em si mesmo como se identificará com a comunidade escolar e com as pessoas no entorno da escola, compreendendo o quanto é importante sua empatia e a tendência a enfrentar as dificuldades tanto com sua equipe quanto com as circunstâncias no cotidiano escolar.

Repensar a postura do gestor escolar de acordo com Paro é identificar que este gestor deixa de ter uma postura mais enrijecida e isolada do que a do diretor ou

do administrador, levando-se em conta a capacidade de gerir todo espaço tornando-se parte da família escolar, sentindo a necessidade que permeia cada pessoa de sua equipe, sendo ouvinte das famílias que o procuram, vivenciando novas experiências dentro dos muros da escola, pensando em projetos que instiguem o alunado a se descobrir como cidadão através da comunhão de uma equipe pedagógica preparada para desenvolver estes projetos.

A pessoa do gestor escolar precisa ser alguém que vivencie a sala de aula, percebendo em seu interior as dificuldades e soluções que se podem ou não explorar.

Ele precisa perceber que sua vida não pode ser atrelada ao não aprendizado, mas que deve ser vista diante das pessoas como alguém capaz de responder aos questionamentos sociais por entender que enquanto aprende se desenvolve e apreende o que for útil à sociedade.

Ademais, suas atitudes devem estar alinhadas à busca de um conhecimento que o capacite a orientar; a coordenar; a planejar; a decidir de imediato ou refletidamente; a amparar o outro pelo princípio da equidade; a visionar um futuro mais próximo para o ambiente em que está como responsável; a ressignificar as dificuldades diárias; e, indispensavelmente, a amar sem preconceitos e acepções, valorizando as pessoas a ponto de que elas sintam o valor que elas possuem; enfim, a ser um formador de opinião que não se esquece de suas origens pessoais e que incentiva os demais à sua volta a valorizarem a ética, o bem e a gratidão.

Com o intuito de expor a relação do gestor escolar com uma gestão mais justa para si mesmo e para todos é que, nesta monografia, a pesquisa se dedica em elaborar em seu interior os estilos que cooperam para a construção de uma gestão humanizadora, onde o cenário produza em seus atores o prazer de realizarem suas funções com alegria.

Logo, se conclui que é imprescindível repensar o papel do gestor escolar dentro e fora da escola para que haja por parte deste líder um olhar mais pautado no senso de responsabilidade com os seres humanos e com a sua clientela, sabendo que sua postura democrática determinará a presença da comunidade escolar na unidade em que ele atua, além de influenciar o comportamento do corpo docente com o educando.

## **5 REFERÊNCIAS**

ALVES, Cierneide Freitas. **A LIDERANÇA COMO INSTRUMENTO DE ADMINISTRAÇÃO NA GESTÃO EDUCACIONAL**. Faculdade Integradas de Patos, 2017.

ANTUNES, Rosmeiri Trombini. **O GESTOR ESCOLAR**, Universidade Estadual de Maringá, 2008.

BORTOLO, Roberta. **O PAPEL DO GESTOR**. Web Artigos. Publicado em 04 de abril de 2010.

Acesso em 15/06/2017

Disponível em

<<http://webartigos.com/artigos/1-o-papel-do-gestor/35544>>

CAMPOS, Marli. **GESTÃO ESCOLAR E SUAS COMPETÊNCIAS: UM ESTUDO DA CONSTRUÇÃO SOCIAL DO CONCEITO DE GESTÃO**. PUCPR – Pontífice Universidade Católica do Paraná, 2009.

Disponível em

< [http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2009/anais/pdf/2736\\_1234.pdf](http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2009/anais/pdf/2736_1234.pdf)>

CHIAVENATO, Idalberto. **INTRODUÇÃO À TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO: UMA VISÃO ABRANGENTE DA MODERNA ADMINISTRAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES**. Rio de Janeiro, Elsevier, Editora Campus, 2003.

CRUZ, Claudenora Alves da e SILVEIRA, Rejane Barbosa da. **LIDERANÇA: A INFLUÊNCIA DO LÍDER NA GESTÃO DE SUAS EQUIPES**. Revista Eletrônica da Faculdade José Augusto Vieira, ano VII, v. 7, nº 4, 2014

DAMAZZINI, Josiane Trindade e FERREIRA, Josiane Peres. **ESTILOS DE LIDERANÇA E INFLUÊNCIA EXERCIDA NOS LIDERADOS**. FACIAP/UNIPAN e PUCRS, 2006.

DIAS, Sílvia Vieira. **O PAPEL DO GESTOR COMO LIDERANÇA NA CONSTITUIÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO ESPAÇO ESCOLAR.** UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ, 2014.

FELIX, Clóvis; OLIVEIRA, Marcelina da Silva; PAIXÃO, Rosângela Francisco. **ESTILOS DE LIDERANÇA.** AEMS, 2013.

FONTANA, Andréia Regina. **GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: é possível?** Revista de Educação do IDEAU. Vol. 6 – Nº 14 - Julho - Dezembro 2011

GODINHO, José Fortunato. **O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR.** UNIVERSIDADE DE LISBOA INSTITUTO DE EDUCAÇÃO, 2013.

Acesso em 25/06/2017

Disponível em

<[http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/10346/1/ulfpie046323\\_tm.pdf](http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/10346/1/ulfpie046323_tm.pdf)>

HONORATO, Hercules Guimarães. **O GESTOR ESCOLAR E SUAS COMPETÊNCIAS: A LIDERANÇA EM DISCUSSÃO.** – ESG/RJ, 2012

Disponível em

<[http://www.anpae.org.br/iberoamericano2012/Trabalhos/HerculesGuimaraesHonora to\\_res\\_int\\_GT8.pdf](http://www.anpae.org.br/iberoamericano2012/Trabalhos/HerculesGuimaraesHonora to_res_int_GT8.pdf)>

LIMA E SOUZA, Vanessa Rocha. **LIDERANÇA COMO FATOR DE SUCESSO NA GESTÃO ESCOLAR: UM ESTUDO DE CASO NUMA ESCOLA PRIVADA NA REGIÃO NORTE DE PORTUGAL.** UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA, 2015.

NETO, Joaquim José Soares; JESUS, Girlene Ribeiro de; KARINO, Camila Akemi; ANDRADE, Dalton Francisco de. **UMA ESCALA PARA MEDIR A INFRAESTRUTURA ESCOLAR.** Est. Aval. Educ., São Paulo, v. 24, n. 54, p. 78-99, jan./abr. 2013

NOVAIS, Claudeir Montes de. **GESTÃO DEMOCRÁTICA – DESAFIOS DE UM GESTOR,** 2017.

PARO, Vitor Henrique. **A EDUCAÇÃO, A POLÍTICA E A ADMINISTRAÇÃO: REFLEXÕES SOBRE A PRÁTICA DO DIRETOR DE ESCOLA.** Universidade de São Paulo. Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 36, n.3, p. 763-778, set./dez. 2010

POTI, Daniela Pinheiro Alves. **O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR E A SUA ARTICULAÇÃO COM AS PRÁTICAS PEDAGÓGICAS.** Distrito Federal: Centro de Estudos Avançados Multidisciplinares Centro de Formação Continuada de Professores Secretaria de Educação do Distrito Federal. Universidade de Brasília, 2014.

SANTOS, Aline Franco dos; PALHARES, Cristiano Freitas; SILVA, Maria das Graças Carvalho da; ABREU, Michelle Guimarães; NASCIMENTO, Wanderlúcio Teixeira do. **DEZ TIPOS DE LÍDERES QUE TODO LÍDER E LIDERADO DEVERIAM CONHECER.** Revista Expressão, 2011. Acesso em janeiro de 2017.

Disponível em

<<http://www4.faculdadepromove.br/expressao/index.php/files/article/view/3>>

SANTOS, Iris Pereira de Lima dos. **A GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA: AS RELAÇÕES POLITICO-PEDAGÓGICA DO COLETIVO DOCENTE E SEU GESTOR.** UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA, 2011.

STROUGO, Carlos Vitor e GOMES, Paulo Paixão. **DOCUMENTO DE REFERÊNCIA LIDERANÇA.** ABRH – RJ, 2007.