

UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-  
BRASILEIRA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Gelison Santos da Silva

**LIDERANÇA E GESTÃO ESCOLAR: ESTUDO EM UMA ESCOLA PÚBLICA**

REDENÇÃO - CE

2018

GELISON SANTOS DA SILVA

**LIDERANÇA E GESTÃO ESCOLAR: ESTUDO EM UMA ESCOLA PÚBLICA**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO  
APRESENTADO À COORDENAÇÃO DO  
CURSO DE BACHARELADO EM  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA COMO  
REQUISITO PARA A OBTENÇÃO DO TÍTULO  
DE BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA, PELA UNIVERSIDADE  
INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO  
BRASILEIRA – UNILAB.

**REDENÇÃO - CE**

**2018**

Dedico este trabalho primeiramente a minha Mãe Ana Santos que sempre acreditou no meu potencial, dedico também os meus professores que durante o curso puderam me repassar uma gama enorme de conhecimentos, e finalmente dedico este trabalho a Deus por que é dele toda honra e gloria.

## RESUMO

O presente estudo aborda sobre a questão da Liderança e Gestão escolar: estudo em uma Escola Pública. Teremos explicações sobre os tipos de estilos e teorias sobre liderança. Sabemos da real dificuldade que um verdadeiro líder enfrenta nos dias atuais para que se dirija uma organização pública e/ou setor de trabalho e que ela venha a ter desempenho e possa alcançar suas metas. Através de estudos e pesquisas desenvolve um trabalho abordando todos esses temas que são de fundamental importância para o desenvolvimento de uma organização na qual queira desempenhar um bom papel, sendo destaque entre as demais e no futuro podendo alcançar seu objetivo principal e vindo a ter sucesso.

**Palavras-chave:** Liderança; Gestão escolar; Organizações, escola.

## **ABSTRACT**

The present study addresses the issue of Leadership and Management in a Public School. Explanations will be given about the types of leadership styles and theories. We know of the real difficulty that a true leader faces today in order for a public organization and / or sector to work and that it will perform and be able to reach its goals. Through studies and research develops a work addressing all these issues that are of fundamental importance for the development of an organization in which it wants to play a good role, being prominent among the others and in the future being able to reach its main objective and to be successful.

**Keywords:** Leadership; School management; Organizations, school.

**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-  
BRASILEIRA**

**Título do Trabalho:** LIDERANÇA E GESTÃO ESCOLAR: ESTUDO EM UMA  
ESCOLA PÚBLICA

**AUTOR:** Gelison Santos da Silva

**Defesa em:** 03/01/2018

**Conceito Obtido:** 07

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. DR. Carlos Tavares

Prof. DR. Roberto Xavier

Prof. DR. Samia Nagib Maluf

Orientadora: Prof. DR. Fatima Portela

## SUMÁRIO

<b>Introdução .....</b>	<b>08</b>
<b>Justificativa.....</b>	<b>09</b>
<b>Objetivos.....</b>	<b>10</b>
<b>Objetivo Geral .....</b>	<b>10</b>
<b>Objetivos Específicos .....</b>	<b>12</b>
<b>Analisar o tipo de liderança do diretor da EEMF Dep. Ubiratan Diniz de Aguiar.....</b>	<b>12</b>
<b>Analisar a participação dos pais, alunos e funcionários junto a gestão da escola dentro do processo decisório da entidade.....</b>	<b>13</b>
<b>Por que aprender a ser um líder? .....</b>	<b>14</b>
<b>Referencial Teórico .....</b>	<b>16</b>
<b>Liderança e Gestão: Conceitos e Abordagens.....</b>	<b>23</b>
<b>Teorias Comportamentais Na Liderança .....</b>	<b>23</b>
<b>Teorias Contingenciais.....</b>	<b>27</b>
<b>Liderança E Gestão Na Escola Dep. Ubiratan Diniz De Aguiar.....</b>	<b>28</b>
<b>Liderança E Tomada De Decisão.....</b>	<b>29</b>
<b>Funções De Liderança .....</b>	<b>31</b>
<b>Processo De Liderança.....</b>	<b>33</b>
<b>Resultados E Discursão.....</b>	<b>36</b>
<b>Metodologia.....</b>	<b>37</b>
<b>Considerações Finais.....</b>	<b>39</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>41</b>
<b>Apêndice I .....</b>	<b>42</b>
<b>Apêndice II .....</b>	<b>43</b>

## INTRODUÇÃO

Através do presente trabalho que tem como título: Liderança e Gestão escolar: Estudo em uma Escola Pública. Pretendemos abordar sobre o espírito de liderança e o comportamento dos líderes em uma organização pública, pois a liderança é necessária em todos os tipos de organização. O líder é o condutor guia, aquele que comanda.

Ser líder é ter visão global. É ter uma relação entre o homem e o seu ambiente de trabalho. Na Escola Depurado Ubiratan Diniz de Aguiar, a liderança é democrática, pois nos seus departamentos o chefe domina o seu setor e o líder nos demais influencia. O presente trabalho também busca fazer uma abordagem sobre a gestão escolar e suas técnicas para desenvolvimento de uma boa gestão escolar.

As funções de lideranças incluem todas as atividades de influência de pessoas, ou seja, que geram a motivação necessária para pôr em prática o propósito definido pela estratégia desejada nas funções executivas. Seja qual for o líder ele deve agir para que sua obra se imortalizasse independente do tamanho de sua equipe.

Muitos não diferenciam o liderança de gestão. A diferença entre liderança e gestão é a forma de se comportar e de se relacionar. A maior missão do líder é reunir pessoas diferentes com interesses diferentes a perseguirem uma visão única e futura e fazer com que maximizem a visão futura e minimize as visões pessoais.

Vendo isto, existe uma série de tarefas que será preciso realizarem. Onde se optará pelo jeito do líder agir ou pelo jeito mecanizado da gestão agir. Tanto atributos de liderança como de gestão, são necessários na escola. É necessário haver um equilíbrio das duas, pois somente, atributos de líderes sem gestão podem gerar muitas ilusões e atributos de gestão sem uma liderança podem gerar baixa eficácia e muita ansiedade.

Podemos analisar em um exército, em tempos de paz tudo vai bem somente com gestão, mas em tempos de guerra qualquer exército que só tenha



gerentes, vai ser derrotado com facilidade. Nestes momentos surgem os lideranças, só eles que farão que os soldados superem todos os limites que antes pareciam impossíveis.

Uma boa liderança como exemplo de conduta de comportamento, a sua presença não é necessária, as suas ações falam mais alto. Um líder é transparente e verdadeiro, o líder é espelho maior no grupo, indica o estado atual das condições físicas, morais e espiritual dos seus comandados, observa a condição atual do grupo, tal líder tal grupo.

### **Justificativa.**

O presente trabalho justifica-se pela necessidade de termos bons gestores dentro das nossas escolas. Isso porque toda e qualquer organização nos dias atuais necessitam de boas práticas de gestão sempre visando o desenvolvimento da organização. E neste trabalho buscamos desenvolver um estudo que demonstre as boas práticas tanto na gestão da escola quanto na liderança da mesma. Justifica-se também este estudo porque o tema liderança e gestão escolar é um tema que merece sempre uma atenção especial visto que o nosso futuro e o país sempre estão ligados a educação e nada melhor que estudar como está a gestão e a liderança dentro da escola, que é o berço do conhecimento. A construção de um país mais produtivo e de um mundo melhor passa, inevitavelmente, pela garantia do ensino de qualidade para todos. No Brasil, muitos são os desafios a superar para conseguir melhorar a aprendizagem dos alunos. As escolas precisam, por exemplo, ter mais autonomia para decidir sobre as escolhas relacionadas ao seu funcionamento e assumir a responsabilidade pelo cumprimento das metas de aprendizagem. Estas, por sua vez, precisam ser bem definidas e disseminadas na sociedade.

## **Objetivos**

O seguinte trabalho tem como objetivo desenvolver um estudo que demonstre a importância da liderança e da gestão escolar para o pleno desenvolvimento das escolas e na melhoria da qualidade de ensino nas escolas públicas. Para tanto foram utilizadas pesquisas bibliográficas e pesquisas observatórias.

### **Objetivo geral: Demonstrar os principais desafios para realização de uma efetiva GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA na EEMF Dep. Ubiratan Diniz de Aguiar.**

Bem para compreendermos melhor esses desafios temos que primeiro conhecer a fundamentação legal a partir da LDB - 9.394/96 – LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO NACIONAL.

**Art. 14 – Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:**

- I. Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;**
- II. Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (...)**

**LDB 9394/96**

Bem os diretores das escolas atuais tem diversos desafios pra desenvolver uma boa gestão dentro da organização, alguns desses desafios é desenvolver alguns tipos de gestões dentro da escola tais como a gestão participativa, gestão pedagógica, gestão de pessoas, gestão de serviços de apoio, gestão de resultados educacionais.

A gestão participativa visa garantir a participação de pais e alunos nos colegiados, isso para que todos participem do crescimento da escola e desenvolvimento da mesma. Busca também construir e mostrar o regimento escolar, as normas legais e de convivência da escola, bem como socializar as informações recebidas nas reuniões e orientações técnicas.

Quanto a gestão pedagógica, é um tipo de gestão mais estratégica da escola visto que tem como objetivos avaliar o currículo, articular as ações com a proposta

pedagógica da escola, despertar o compromisso dos professores com a aprendizagem e também articular as famílias e a comunidade junto a escola.

Já a gestão de pessoas é onde o gestor busca desenvolver: liderança, valorização e motivação nos seus comandados. Outro ponto abordado pela gestão de pessoas é a integração dos profissionais da escola, pais e alunos essa integração visa sempre o bem estar dentro da organização, portanto essa gestão dentro das escolas deve valorizar as pessoas e incentivá-las para melhorar a qualidade de ensino.

Outro desafio do diretor/gestor de uma escola é desenvolver a gestão de serviços de apoio que visa melhorar o atendimento e a escrituração da escola, bem como utilizar os recursos didáticos disponíveis nos espaços pedagógicos da escola isto sempre da melhor forma possível. Busca desenvolver ações para a conservação, manutenção do patrimônio escolar, assim como praticar a transparência na aplicação de recursos financeiros.

E a gestão de resultados educacionais deve garantir a permanência e o sucesso escolar, reorientar as atividades mediante os resultados obtidos pelos alunos e por fim reduzir o índice de frequência irregular e conceitos insuficientes, buscando sempre o sucesso dos alunos e da escola.

Bem os gestores pós-modernos da “Era da Informação” deverão funcionar como maestros a reger e coordenar, de maneira flexível a escola, da seguinte maneira:

- Delegando poderes e compartilhando problemas;
- Promovendo parcerias produtivas;
- Gerenciando o fluxo da informação;
- Construindo um permanente ambiente de diálogo.

As escolas atuais necessitam de líderes capazes de trabalhar e facilitar a resolução de problemas em grupo, capazes de trabalhar junto com os professores e colegas, ajudando-os a identificar suas necessidades de capacitação e a adquirir as habilidades necessárias e, ainda, serem capazes de ouvir o que os outros têm a dizer, delegar autoridade e dividir o poder”. (Heloísa Lück, “A Escola Participativa O Trabalho do Gestor Escolar”, p.34)

## **Objetivos específicos.**

### **Analisar o tipo de liderança do diretor da EEMF Dep. Ubiratan Diniz de Aguiar.**

Bem durante o desenvolvimento deste trabalho veremos que existem três basicamente de acordo com algumas teorias três tipos de líderes que são: o líder autocrático é centralizador, gosta de dar ordens, fiscalizar e controlar. Não desenvolve o espírito de iniciativa dentro do grupo de trabalho. Atribui tarefas em partes não revelando as seguintes, e deixa seus subordinados depressivos, frustrados e agressivos em relação a ele, essas são algumas das características do líder autocrático.

Já o líder Laissez-faire tem atitude passiva na liderança, não expressa crítica, confia nas decisões de cada um, individualmente, possui falta de firmeza além disto não tem clareza em seus propósitos e seus subordinados ficam descontentes.

Quanto ao tipo de liderança denominado democrática neste caso o líder privilegia a participação do grupo, estimula e orienta discussões bem como procura situações favoráveis a cada pessoa para que se desenvolva ao máximo sua capacidade, também faz críticas, porem construtivas que agregam valor, e trabalha com direitos e responsabilidades.

E assim como nas empresas e órgãos públicos nas escolas também existem esses três tipos de líderes. E durante o período de pesquisa na escola acima citada podemos perceber através do estudo observatório feito na mesma que dentro da instituição o tipo de liderança exercida pelo diretor era o denominado como líder democrático visto que o mesmo tinha as mesmas características de um líder desta natureza tais como, estimulava a participação do grupo de trabalho, procurava sempre atender bem as pessoas e também fazia críticas aos seus liderados bem como orientava seus subordinados o melhor caminho a ser tomado para se alcançar o objetivo da instituição.

**Analisar a participação dos pais, alunos e funcionários junto a gestão da escola dentro do processo decisório da entidade.**

Bem o processo decisório de toda e qualquer entidade seja ela pública ou privada sempre será um dos pontos cruciais para decretar o futuro e posteriormente o sucesso da organização. E dentro de uma escola pública o processo de tomada de decisão é muito importante para o desenvolvimento da mesma. Isto porque nesse processo é onde se dita a direção, de onde está, onde quer chegar e como chegar a determinado objetivo isso se falando de decisões a longo prazo. Já no caso das decisões de imediato onde se faz necessário que o líder saiba lidar com as mudanças repentinas o processo é outro o líder/gestor tem que saber agir e tomar a melhor decisão não só pra ele mais a melhor decisão pra o grupo. Faz-se necessário de o gestor tenha recursos para tomar decisões, portanto o gestor tem que ter um nível de inteligência bem desenvolvido, deve ter capacidade de persuasão e também deve saber lidar com o novo o inesperado porque nem sempre ele vai lidar com decisões programadas, com decisões previstas.

Quanto ao envolvimento dos pais, alunos e funcionários no processo decisório da escola, o gestor de mesma sempre estava buscando aproxima-los desse processo. Isto se dava de várias formas que variavam de acordo com a necessidade. O diretor da instituição sempre estava marcando reuniões de pais e mestres sempre que necessário o mesmo convocava os pais dos alunos pra discutir sobre o futuro da escola, sobre decisões que o núcleo gestor tomava, e também abria espaço para os pais darem suas opiniões e sugestões a respeito das decisões tomadas. Essas informações foram colhidas a partir da observação do pesquisador pois o mesmo participava da reunião pois era responsável legal de um aluno.

Já a participação dos alunos no processo de tomada de decisão era mais indireta pois o diretor buscava envolver os alunos conhecendo as opiniões dos alunos através de sugestões e críticas que os alunos tinha a respeito da gestão e infraestrutura da escola. Este processo se dava através de uma espécie de enquete onde os alunos depositavam dentro de uma urna na porta da diretoria suas sugestões e críticas e através disso o diretor tinha uma base do que os alunos gostavam e do que os incomodava e daí então ter uma base para se tomar uma decisão.

Já no que diz respeito ao envolvimento dos funcionários e professores no processo decisório da escola o diretor a mesma sempre estava buscando a opinião dos seus comandados a respeito das decisões que eram tomadas. O diretor sempre ouvia o que seus funcionários tinham a sugerir e sempre buscava atender da melhor maneira as sugestões que os professores e funcionários lhe encaminhavam.

Portanto o líder da escola Dep. Ubiratan Diniz de Aguiar sempre estava buscando integrar os pais, alunos e funcionários na gestão da instituição no que diz respeito ao processo decisório dessa forma despertando nos mesmos uma sensação de pertencer/fazer parte da organização.

### **Por que aprender a ser um líder?**

Para se envolver com o que realmente importa e para poder fazer algo inspirador e importante para você, para ter companheiros em uma jornada de trabalho, ou seja, em qualquer área na qual queira obter mais influência, você deve se tornar um verdadeiro líder.

A liderança possui um paradoxo em seu âmago, você pode arrebatá-la diferentemente, ela é um presente que só pode ser dado pelos outros. Ela chega quando eles reconhecem você, porque ser líder não tem qualquer sentido sem outros que optem por viajar com você. Um líder completamente solitário é como uma só mão bater palmas.

Três áreas que se destacam na liderança são: Auto-desenvolvimento, Habilidades de Comunicação e Influência, e Pensamento Sistêmico. Você precisa ser forte e ter recursos para fazer a jornada. Você precisa influenciar e inspirar os outros para juntar-se a você, de outro modo você arrisca ser um viajante solitário e não um líder. E você precisa de um mapa, pois mesmo sendo forte você pode perder em um sistema complexo.

Ser um líder significa desenvolver-se a si mesmo. À medida que se torna um líder, você encontra recursos em si mesmo que não sabia que tinha. Você se

torna mais você, porque a maior influência de um líder vem de quem ele é, do que ele faz e do exemplo que ele dá. O líder inspira outros para juntar-se a ele na estrada, então liderança envolve habilidades de comunicar e influenciar.

Um líder precisa olhar para frente, bem como prestar atenção onde ele esteve e onde ele está agora. O líder vê além da situação imediata. Ele vê o contexto da jornada inteira. Isso significa que ele precisa compreender o sistema do qual faz parte, ver além do óbvio, sentir como os eventos se conectam a padrões mais profundos, enquanto outros apenas vêem acontecimentos isolados. Liderança é uma compreensão da situação ou do contexto em que você está.

Embora esses elementos sejam universais, você juntará as peças de uma maneira única. Liderança se baseia em propósito, visão e valores. Não é uma qualidade que possa ser relacionada ou controlada. O propósito estabelece o destino. A visão é para ver a onde você está indo e os valores para guiá-lo em direção a um futuro de sucesso sustentável à longo prazo.

Os líderes são necessários para guiar a organização e desenvolver outros líderes. Ter uma visão. Todos os grandes líderes da história do mundo tinham uma visão daquilo que queriam, para seus negócios ou organizações, mostrando entusiasmo e paixão. Assim, o líder dentro da Escola Dep. Ubiratan Diniz de Aguiar também deverá ter uma visão para os seus liderados.

Aquilo que ele deseja para a Escola enquanto for guia. A visão é como um sonho, um conjunto de objetivos e idéias para a mesma que o líder deseja que sua Escola atinja, mostrando sua visão aos liderados e se a visão for apenas do guia, será uma visão egoísta e não terá valor nenhum. Para o sucesso, é preciso que o restante dos liderados desta Escola conheçam essa visão e concordem com ela.

Assim, motivados para o mesmo que o líder, a probabilidade do sucesso é bem maior. Mas, é preciso convencer os funcionários, e nada melhor para isso do que mostrar entusiasmo e descobrir o que entusiasma mais cada um deles. Passar as idéias aos seus subordinados. Muitas pessoas sonham, mas, não são capazes de ir mais além que sonhar.

Os grandes líderes conseguem passar das idéias à ação. Para concretizar idéias e sonhos é preciso traçar objetivos, planejar o que se vai fazer e manter todos os elementos igualmente entusiasmados e motivados. Liderança é a capacidade de exercer influência sobre indivíduos e grupos. Uma qualidade que faz com que alguém seja capaz de influenciar ou conduzir pessoas para um objetivo.

A influência exercida pelo líder se traduz na busca em atingir os propósitos, missão e estratégias estabelecidas pela entidade. Sem uma liderança dificilmente esses propósitos seriam alcançados, já que as Organizações Públicas, como qualquer coletividade, são movidas por movimentos contrários de cooperação e conflito, sendo assim é preciso magnificar a cooperação e direcionar os conflitos para seus aspectos contributivos de mudança e de criatividade. Esse é o papel da liderança. É um papel integrador.

A necessidade de um processo de liderança está presente em todas as segmentações da sociedade. A liderança decorre de uma série de características essenciais como visão do futuro, autocontrole, coragem e valores, sendo sua função primordial a junção das forças e idéias para a realização de um bem comum através da motivação gerada no grupo em que sua influência é exercida.

## **REFERENCIAL TEÓRICO.**

Na gestão democrática da escola já está necessariamente implícita a participação da população em tal processo (PARO, 2003). Valoriza, portanto, “a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, na construção coletiva dos objetivos e das práticas escolares, no diálogo e na busca de consenso” (LIBÂNEO, 2008, p.132). Aguiar (2008) e Dourado (2006) afirmam ainda que é uma política direcionada à ampliação dos espaços de participação nas escolas de educação básica, como exemplo o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, que não é foco deste estudo.

O conceito de gestão participativa envolve, além dos professores e outros funcionários, os pais, os alunos e quaisquer outros representantes da comunidade que estejam interessados na escola e na melhoria do processo pedagógico. Gestão, como já comentado, pressupõe a ideia de participação, de uma ação construída em



conjunto por seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um todo orientado por uma vontade coletiva (LÜCK, 2002).

### ***A gestão escolar***

O foco da gestão escolar é a relação que é desenvolvida dentro dos limites da escola e do seu entorno comunitário. Lück (2002) comenta seis motivos para se optar pela participação na gestão escolar: melhorar a qualidade pedagógica; currículos concretos, atuais e dentro da realidade; aumentar o profissionalismo docente; evitar o isolamento dos diretores e professores; motivar o apoio comunitário às escolas; e desenvolver objetivos comuns na comunidade escolar.

A efetiva gestão escolar implica na criação de ambiente participativo, independente da tendência burocrática e centralizadora ainda vigente na cultura organizacional escolar e do sistema de ensino brasileiro. Este sistema, segundo Lück (2002, p.17), visa “construir uma realidade mais significativa, não se constitui em uma prática comum nas escolas”. O que é verificado de mais comum são as queixas dos diretores de que “têm que fazer tudo sozinhos [...] para o trabalho da escola como um todo, limitando-se os professores a suas responsabilidades de sala de aula”. Então, cabe no momento a seguinte pergunta como reflexão: o que estará faltando nessa gestão escolar?

A resposta parece ser simples e direta, mas existe um processo de resistência da ordem vigente e centralizadora da gestão, acarretando que aquela cultura escolar estabelecida terá que ser trabalhada para a mudança, construindo-se alicerces novos, fortes e permanentes para o estabelecimento de uma gestão participativa. Destarte, respondendo a questão formulada, cabe, em primeiro lugar, aos responsáveis pela gestão escolar promoverem a criação e manutenção de uma “ambiente propício à participação plena, no processo social escolar, dos seus profissionais, de alunos e de seus pais, uma vez que se entende que é por essa participação que os mesmos desenvolvem consciência social crítica e sentido de cidadania” (LÜCK, 2002, p.18).

### **O gestor escolar - diretor**

A escola democrática é aquela em que os seus participantes, tanto os da comunidade interna quanto os da externa, estão coletivamente organizados e comprometidos com a promoção de educação de qualidade para todos. Desse modo, Lück (2009), em seu estudo sobre competências da gestão escolar, listou nove competências de gestão democrática e participativa inerentes ao diretor. Podem-se pinçar duas que têm foco diretamente neste estudo, porém, as demais completam com certeza o cabedal necessário na formação desse gestor.

A primeira competência é a de que o diretor *lidera* e garante a atuação democrática efetiva e participativa do conselho escolar ou órgão colegiado semelhante, do conselho de classe, do grêmio estudantil e de outros colegiados escolares. A segunda seria a de *liderar* a atuação integrada e cooperativa de todos os participantes da escola, na promoção de um ambiente educativo e de aprendizagem, orientado por elevadas expectativas, estabelecidas coletivamente e amplamente compartilhadas (LÜCK, 2009).

O que se pode verificar é que o verbo *liderar* está empregado com importância vital para a efetivação dessa gestão democrática e participativa, ratificando o que Lück (2009) afirma dessa liderança para a participação conjunta e organizada, e tendo como condições de sua concreta atuação quando existe a aproximação entre escolas, pais e comunidade na promoção de educação de qualidade; do estabelecimento de ambiente escolar aberto e participativo, em que os alunos possam experimentar os princípios da cidadania.

### **LDB – LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO NACIONAL**

Lei n<sup>o</sup> 9.394/1996 estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. A respeito da EDUCAÇÃO em seu art. 1<sup>o</sup> diz que: A educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais.

§ 1<sup>o</sup> Esta Lei disciplina a educação escolar, que se desenvolve, predominantemente, por meio do ensino, em instituições próprias.

§ 2º A educação escolar deverá vincular-se ao mundo do trabalho e à prática social.

Quanto aos Princípios e Fins da Educação Nacional a lei define em seus artigos 2º e 3º respectivamente que:

A educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

- I – igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II – liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;
- III – pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas;
- IV – respeito à liberdade e apreço à tolerância;
- V – coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- VI – gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- VII – valorização do profissional da educação escolar;
- VIII – gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;
- IX – garantia de padrão de qualidade;
- X – valorização da experiência extraescolar;
- XI – vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais;
- XII – consideração com a diversidade étnico-racial;

Quanto as responsabilidades dos estabelecimentos de ensino a lei diz em seu artigo 12 que:

**Art. 12.** Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

- I – elaborar e executar sua proposta pedagógica;
- II – administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;
- III – assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;
- IV – velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;
- V – prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;

VI – articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;

VII – informar pai e mãe, conviventes ou não com seus filhos, e, se for o caso, os responsáveis legais, sobre a frequência e rendimento dos alunos, bem como sobre a execução da proposta pedagógica da escola;

VIII – notificar ao Conselho Tutelar do Município, ao juiz competente da Comarca e ao respectivo representante do Ministério Público a relação dos alunos que apresentem quantidade de faltas acima de cinquenta por cento do percentual permitido em lei.

### **PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO – 2018 DA ESCOLA DEP. UBIRATAN DINIZ DE AGUIAR.**

A importância do projeto político-pedagógico está no fato de que ele passa a ser uma direção, um rumo para as ações da escola. É uma ação intencional que deve ser definida coletivamente, com conseqüente compromisso coletivo.

*“Betini. Geraldo Antônio, in: A Construção do Projeto Político-Pedagógico da Escola.”*

#### **IDENTIFICAÇÃO DA ESCOLA**

A **Escola de Ensino Médio Dep. Ubiratan Diniz de Aguiar**, instituição pertencente à Rede Estadual de Ensino, sito a Rua José Saraiva Sobrinho, s/n – centro, Capistrano-CE, CEP 62.748-00, CNPJ 07.730.900/0015-52, fone (85) 3326-1940, e-mail [depubiratanaguiar@escola.ce.gov.br](mailto:depubiratanaguiar@escola.ce.gov.br), INEP 23054409, criada pelo Decreto 16.552 de 22 de maio de 1984. Publicado D.O.E de 24.05.1985 – mantida pelo Governo do Estado do Ceará e subordinada técnico e administrativamente pela SEDUC, sob e jurisdição da 8ª CREDE.

#### **IDEAIS DA ESCOLA PARA: SOCIEDADE, CIDADÃO E EDUCAÇÃO.**

- Construir uma sociedade mais justa e igualitária onde os direitos dos cidadãos sejam respeitados.
- Formar cidadãos críticos e participativos, capazes de refletir e interagir no meio em que vivem sendo conscientes de seu papel na sociedade.
- A Educação Básica, dever da família e do estado, inspirada **nos princípios** de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno

desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

## ESTRUTURA ADMINISTRATIVA DA ESCOLA DEP. UBIRATAN DINIZ DE AGUIAR.

### Cargos e Funções

#### Núcleo Gestor

O Núcleo Gestor é composto por: 1 Diretor Escolar, 3 Coordenadores escolares, 1 Secretário Escolar e 1 Assessor Financeiro

#### Diretor Escolar

O diretor, como líder da escola, deve envolver sua equipe de professores, coordenadores, orientadores e funcionários no planejamento e execução das tarefas. Além de garantir uma gestão transparente e democrática, saber delegar é fundamental para dar conta do trabalho.

#### Perfis básicos do Diretor Escolar:

- Administrador escolar: mantém a escola dentro das normas do sistema educacional, segue portarias e instruções, é exigente no cumprimento de prazos;
- Supervisor pedagógico: valoriza a qualidade do ensino, o projeto pedagógico, a supervisão e a orientação pedagógica e cria oportunidades de capacitação docente;
- Líder sociocomunitário: preocupa-se com a gestão democrática e com a participação da comunidade, está sempre rodeado de pais, alunos e lideranças do bairro, abre a escola nos finais de semana e permite trânsito livre em sua sala.

#### Compete ao Diretor Escolar

- Cumprir, fazer cumprir e divulgar o regimento, a legislação vigente, bem como as normas e diretrizes emanadas pela SEDUC.
- Organizar, superintender e acompanhar direta ou indiretamente todas as atividades de natureza administrativa, pedagógica, disciplinar e financeira;

- Representar o estabelecimento quando se fizer necessário ou delegar poderes de representação a quem de direito.
- Baixar atos de natureza pedagógica, administrativa, disciplinar e financeira;
- Convocar, presidir sessões do Conselho Escolar, submeter a apreciação, julgamento desta a matéria que lhe competir;
- Remover de comum acordo com os interesses, funcionário de um para outro serviço, atendendo as necessidades da escola e a capacidade funcional de cada um, com aprovação previa da SEDUC, CREDE a que se subordina;
- Assinar junto com o secretário, todos os documentos relativos à vida escolar dos alunos, expedidos pelo estabelecimento;
- Emitir parecer sobre mudança de exercício de professores especialistas, pessoal administrativo e de serviços gerais da escola obedecendo as normas vigentes;
- Coordenar os trabalhos do PDE;
- Organizar escala de férias de pessoal, administrativo e de serviço, de fora que o estabelecimento fique aberto ao público durante todo o ano;
- Enviar relatório em tempo hábil aos órgãos competentes;
- Tornar público, afixando no quadro de avisos as diretrizes emanadas pela SEDUC, CREDE e Conselho de Educação;
- Agir com firmeza, habilidade e presteza, a fim de evitar qualquer problema que venha a perturbar o processo ensino-aprendizagem e a ordem disciplinar;
- Compartilhar o poder de decisão com os outros profissionais de modo a tornar-se construtor e participante do projeto que dirige;
- Compartilhar o poder de decisão com os outros profissionais de modo a tornar-se construtor e participante do projeto que dirige;
- Executar as decisões tomadas pelo Conselho Escolar;

- Ouvir a comunidade em relação às prioridades da escola para a aplicação dos recursos financeiros e afixar em local visível a prestação de contas com os gastos dessas prioridades;

Resolver situações omissas no regimento, levando-as a apreciação do colegiado e a instância superior em último recurso.

## **LIDERANÇA E GESTÃO: CONCEITOS E ABORDAGENS**

### **TEORIAS COMPORTAMENTAIS NA LIDERANÇA**

São várias as teorias que buscam explicar a liderança através dos comportamentos apresentados pelas pessoas. Dentre estas, destacam-se duas teorias dos estilos de liderança e o do grid gerencial. A teoria dos estilos de liderança pressupõe três tipos diferentes de líderes: autocrático, democrático, e liberal.

A primeira abordagem vê a liderança como resultado de uma combinação de traços, enfatizando especialmente as qualidades pessoais do líder, onde o mesmo deveria possuir certas características de personalidade especiais que seriam facilitadoras no desempenho da liderança. Nesta teoria são enfatizadas qualidades intrínsecas da pessoa.

Esta teoria permite concluir que os líderes já nascem como tal, não havendo a probabilidade de 'fazê-los' posteriormente por meio do uso de técnicas de desenvolvimento pessoal. A visão de liderança é de que os líderes nascem feitos, e não aprendem a ser líderes e ainda é, de fato popular (embora não entre os pesquisadores).

Esta teoria dos traços predominou até a década de quarenta, passando estas características a serem estudadas dentro de uma perspectiva universalista, como elementos em si mesmos, não importando a situação e demais fatores em meio às ações dos líderes. Não eram correlacionadas as características, a outros

aspectos relevantes, como se a liderança era eficaz ou não, ou a circunstâncias que poderiam interferir no processo.

Quanto à sua natureza, esses traços não eram considerados como produtos do meio. Dentro desse enfoque teórico são concebidos como características pessoais inatas. Por um lado, esta abordagem acerca da consistência da teoria dos traços de personalidade, mostrou que o líder não é o mesmo, não agindo sempre da mesma forma, visto que falhou ao identificar as características únicas que os identificariam.

Porém, identificou traços constantemente associados à liderança, que podem proporcionar sucesso por diferenciarem os líderes dos não-líderes, tal como, desejo de liderar, honestidade e integridade, autoconfiança e ambição. Como alternativa a esta teoria, os estudos de liderança procuraram enfatizar o comportamento do líder perante determinada situação, onde o enfoque da abordagem situacional é o comportamento tal como é observado, e não alguma hipotética habilidade ou potencialidade inata ou adquirida de liderança.

Por tratar-se de sua difícil aplicabilidade da teoria dos traços de personalidade, os estudiosos saíram dos estudos da teoria dos traços de personalidade para a teoria comportamental. A Teoria do Comportamento Após muitos estudos realizados, acerca dos traços e suas comparações, onde não ficou comprovado que os líderes eficazes não apresentavam nenhuma relação entre traços, ou características que o fizessem desta forma, os pesquisadores procuraram enfatizar os comportamentos que diferenciavam os líderes eficazes.

Em outras palavras, em vez de tentar descobrir o que os líderes eficazes eram, os pesquisadores procuraram determinar o que eles faziam. Esta teoria, diferentemente dos traços, defende que os comportamentos podem ser aprendidos e, portanto, as pessoas treinadas nos comportamentos de liderança apropriados, poderiam liderar eficazmente.

Estes comportamentos de liderança poderiam ser apropriados em determinada situação e, em outra, definitivamente não seria o aconselhado,



considerando os diversos fatores. Foram os estudos baseados nas tentativas de comparação das características dos líderes eficazes e ineficazes, que também não conseguiram comprovar cientificamente os traços associados à boa liderança.

Quase todos os demais estudos desta área também constataram que a liderança eficaz dependia não de um determinado conjunto de traços, mas até de que ponto os traços do líder estavam de acordo com as exigências da situação em que ele estava. Um destes estudos descobriu que traços como inteligência, iniciativa e auto-afirmação, estavam associados até certo ponto com altos níveis de desempenho.

Os pesquisadores acabaram concentrando-se em dois aspectos do comportamento de liderança: A maioria dos autores afirmam que um estilo de liderança não é adequado a todas e quaisquer situações, conseqüentemente, um tipo não é necessariamente melhor que outro. Entretanto, como regra geral o estilo democrático, participativo e de soluções em equipe tem sido o mais eficaz, o que tem obtido o maior índice de aprovação, ressalvado, em alguns casos em que outro tipo de liderança deva ser recomendado.

Lewin, Lippitt, White e Iowa (1939), despertaram nos homens de negócios a necessidade de se ter maior atenção para a complexidade e delicadeza da arte de liderar pessoas ou grupo de indivíduos, ao publicarem suas três classificações básicas do exercício de liderança: Liderança autocrática. É normalmente mais reservado, nem sempre muito comunicativo, com fortes tendências a ser centralizador, gostando de acompanhar tudo de perto, que a maior parte dos trabalhos, na sua concepção, deve passar por suas mãos.

Ele prefere definir como as coisas devem ser feitas sem refere-se à gerência que centraliza toda a responsabilidade no seu titular, não dando iniciativa aos subordinados. O líder exige obediência. Sem consulta aos subordinados, dá ordens, toma decisões e define normas de procedimentos.

Liderança democrática - esta é o tipo de liderança participativa. O líder estimula e extrai idéias e sugestões do grupo através de debates livres. Cria no grupo uma consciência grupal. Os subordinados são encorajados a participarem das

decisões e a traçarem objetivos comuns. O líder é um elemento de coordenação e de estímulo.

E este estilo de liderança acima citado foi o tipo de líder encontrado a frente da escola Estadual Dep. Ubiratan Dinis de Aguiar, visto que todas essas características foram identificadas na personalidade do líder da escola que é o professor José Carlos de Sales Farias. Estes traços foram identificados a partir da pesquisa que foi realizada na escola, essa pesquisa observou as ações do diretor e o modo como ele lidava com as mais variadas situações a que foi exposto durante o período da pesquisa.

Liderança Liberal: “*laissez-faire*” - não expressa propriamente uma liderança, mas uma posição de chefe que transfere todo trabalho e responsabilidade a cada elemento do grupo. O líder é quase exclusivamente um centro de informações, manifestando-se quando solicitado. Ele não exerce autoridade. Providencia meios e facilidades para os subordinados.

Na escola o líder era um líder democrático, era participativo tinha ideias e compartilhava com os liderados e sabia aceitar as opiniões dos demais. Um dos aspectos mais importantes dos processos de liderança é, sem sobra de dúvida, o estilo do líder, que é desenvolvido através de treinamentos, experiências, de mudanças de organizações e, conseqüentemente, de subordinados em um determinado espaço de tempo.

Existem estudos que consideram outros estilos de liderança, tais como: líder voltado para tarefas e aquele voltado para pessoas. No primeiro caso, as tarefas, seus prazos, as metas e as responsabilidades individuais são priorizadas. Já o líder voltado para as pessoas, valoriza as relações interpessoais e o desenvolvimento da equipe. Melo (2001), por sua vez, construiu e validou um instrumento para avaliar estilos de liderança. O autor identificou três diferentes estilos: relacionamento, situacional e tarefa.

O estilo denominado relacionamento é composto por itens que representam comportamentos de líderes cujas relações de trabalho são caracterizadas pela confiança mutua amizade, valorização da individualidade, calor

humano, respeito pelas ideias dos liderados e interesse por seus sentimentos. O líder valoriza as relações interpessoais no trabalho.

O estilo denominado situacional inclui itens que contemplam a habilidade do gerente em identificar e se adaptar a realidade em que trabalha, a partir da flexibilidade para mudar de estilo de acordo com as exigências do meio e inclusive as de seus liderados.

O conjunto de itens expressos pelo estilo tarefa destaca a habilidade do líder para definir e estruturar o seu papel e o dos liderados, com a preocupação central na realização dos aspectos técnicos, nos padrões, nos métodos e procedimentos de trabalho, com foco no cumprimento da metas.

## **TEORIAS CONTINGENCIAIS**

A Teoria contingencial desfoca a atenção do líder para o fenômeno da liderança. Liderança é uma relação entre líderes, liderados e a situação. Não se pode falar desses pilares independentemente. Quando se fala em líder, essa teoria destaca a questão da autoridade formal (não garante a liderança, mas pode facilitá-la) e as características de personalidade (tanto pode facilitar como criar obstáculos).

Quanto aos liderados, a teoria aborda a questão das expectativas, dos interesses e das motivações, e afirma que aquele que satisfizer essas questões para os liderados será considerado líder. E, finalmente, quanto à situação, ou seja, a organização, a teoria reforça a importância do cenário em que o relacionamento de liderança acontece e a tarefa que está sendo executada. Nas teorias contingenciais, o foco é o fenômeno da liderança, considerando três aspectos centrais: o líder, os liderados e o contexto da liderança.

É outro fator de grande importância nos processos de liderança. A grande maioria dos gerentes dá grande atenção à questão da supervisão dos subordinados, de vez que são, também, subordinados. É difícil acreditar que exista um gerente que não queira atender as expectativas de seu superior hierárquico.

Geralmente o atendimento às expectativas dos superiores se torna mais importante que as dos outros grupos com os quais interagem. Muitos autores associam a liderança ao processo de influenciar outras pessoas para a realização de um determinado objetivo.

### **LIDERANÇA E GESTÃO NA ESCOLA DEP. UBIRATAN DINIZ DE AGUIAR.**

Durante o período de estudo dentro da organização no caso a escola Dep. Ubiratan Diniz de Aguiar, foi detectado através de pesquisa observatória que o líder exerce no seu âmbito de trabalho o tipo de liderança democrática esse tipo liderança caracteriza o líder como sendo participativo, tem boas ideias e compartilhava-as com os liderados e aceitar as opiniões dos demais. Isto era o que se via no estilo de liderar do diretor daquela organização. Foi detectado ainda que o diretor antes de tomar uma decisão ele consultava os seus liderados e pedia a opinião dos mesmo para enfim tomar a melhor decisão.

Há um universo muito grande de definições de liderança, até mesmo dentro de um determinado enfoque de um só autor. Liderança é a atividade de influenciar pessoas, fazendo-as empenhar-se voluntariamente em objetivos de um grupo. Liderança como “influência interpessoal exercida numa situação e dirigida, através do processo de comunicação, para a consecução de objetivos específicos.

Liderança consiste em influenciar pessoas para a realização de um objetivo comum. Liderança é a atividade de influenciar pessoas a cooperar na consecução de um objetivo que considerem por si mesmas, desejável. Liderança é a capacidade, é a vontade de levar homens e mulheres a um objetivo comum; é o acarretar que inspira essa confiança.

Outros autores com uma visão mais abrangente afirmam: liderar significa - dentre outras coisas - compartilhar objetivos, delegar poderes, informar, debater, ouvir sugestões, mobilizar esforços, persuadir indivíduos a se engajarem e a se comprometerem com um determinado objetivo, é interagir, transformando equipes em um ‘verdadeiro dream team (time dos sonhos), é promover gestão participativa, é, ainda, descobrir, incentivar e possibilitar o crescimento de talentos dentro de uma organização.

Um dos aspectos mais importantes dos processos de liderança é, sem dúvida, o estilo do líder, que é desenvolvido através de Treinamentos, experiências, de mudanças de organizações, conseqüentemente, de subordinados em um determinado espaço de tempo. Estudiosos do assunto ressaltam que o mais importante não é saber que os gerentes têm diferentes estilos de liderança situacional, mas, particularmente, como seus subordinados vêem seu comportamento.

É comum subordinados acharem seu líder intransigente, orientado para um rigoroso cumprimento de metas (tarefas), mesmo que ele pense ou se ache democrático. Esse tipo de informação é de grande valia para um administrador que tenha interesse em ver a realização de suas expectativas. Por outro lado as pessoas costumam se mostrar relutantes em falar francamente sobre um relacionamento superior-subordinado, com medo de retaliações ou por uma questão de formação.

De fato, todos os líderes têm expectativas sobre a maneira como devem se comportar em determinadas situações. Não raro, esse comportamento é modificado pela repercussão do modo como interpretam as expectativas de seus subordinados ou de seus superiores.

## **LIDERANÇA E TOMADA DE DECISÃO**

Durante os estudo na escola, percebemos o quanto é importante para um gestor ter o espírito de liderança dentro da organização onde trabalha. Durante o período de estudo, observamos o dia-a-dia do Diretor da escola Dep. Ubiratan Diniz de Aguiar e diagnosticamos as seguintes informações durante alguns dias enquanto foi realizado o estágio naquela escola.

**A ESCOLA DE ENSINO FUNDAMENTAL E MEDIO DEP. UBIRATAN DINIZ DE AGUIAR**, instituição pertencente à rede estadual de ensino, situada a rua José Saraiva Sobrinho, s/n – centro, Capistrano – Ce CEP 62748-000, CNPJ 07.730.900/0015-52, fone (85) 3326 – 1940, e-mail [depubiratanaguiar@escola.ce.gov.br](mailto:depubiratanaguiar@escola.ce.gov.br), INEP 23054409, criada pelo Decreto 16.552 de Maio de 1984. Publicado D.O.E de 24.05.1985 – mantida pelo Governador do

Estado do Ceará e subordinada técnico e administrativamente pela SEDUC, sob jurisdição da 8ª CREDE.

Como já foi dito a escola Dep. Ubiratan Diniz de Aguiar foi criada por um decreto do governador do estado em 22 de Maio de 1984. E desde sua criação vem crescendo a cada dia que passa e formando cada vez mais jovens e adultos e os guiando para o caminho do saber e da educação. A instituição tem como principal produto e serviços a educação, e por isso sua fusão é justamente transmitir conhecimentos aos alunos para que os mesmos saiam capacitados pra buscar novos caminhos em suas vidas. A escola por ano forma em média cerca de 150 alunos. E “a escola tem como ideias para sociedade, cidadão e educação respectivamente:

- Construir uma sociedade mais justa e igualitária onde os direitos dos cidadãos sejam respeitados.
- Formar cidadãos críticos e participativos, capazes de refletir e interagir no meio em que vivem sendo conscientes de seu papel na sociedade.
- A Educação Básica, dever da família e do estado, inspirada nos princípios da liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”

Fonte: PPP da escola Dep. Ubiratan Diniz de Aguiar

Foi observado ainda, que os líderes e empregados na escola acima citada, tem cada um, o seu estilo próprio de liderança. Percebemos que o líder da mesma, destaca-se como um líder democrático, pois era participativo, tinha boas idéias e compartilhava-as com os liderados e sabia aceitar as opiniões dos demais no processo decisório.

Ele consegue envolver os seus liderados, no seu processo de decisão, busca delegar autoridade e fornece orientações que visam o desenvolvimento dos seus subordinados. Nos primeiros dias observamos o seu comportamento, como ele era com as pessoas que o procurava, como era o seu jeito de atender. E vimos ainda que ele agia de uma forma que saíssem de lá todos satisfeitos.

## **FUNÇÕES DE LIDERANÇA**

Considerando as funções de liderança, onde para um grupo funcionar bem, alguém deveria desempenhar duas funções principais. Uma relacionada com as tarefas, onde a função é a resolução de problemas, e outra função, de manutenção do grupo, ou funções sociais. Os estudos realizados na Universidade de Michigan centraram-se no líder atuando no grupo versus sua eficácia.

Foi verificado que os grupos mais eficazes possuem um líder que desempenha a função da tarefa, enquanto outro membro do grupo desempenha a função social. Se a mesma pessoa conseguir desempenhar bem ambas as funções, será um líder eficaz. White e Lippit, em um estudo pioneiro sobre liderança, pesquisaram o impacto causado por três diferentes estilos de liderança e o resultado nos climas organizacionais. Os estilos básicos de liderança são:

- a- Autocrática;
- b- Democrática;
- c- Liberal.

Os grupos submetidos à liderança autocrática apresentaram o maior volume de trabalho produzido, com evidentes sinais de tensão, frustração e agressividade. Sob liderança liberal, os grupos não se saíram bem quanto à quantidade nem quanto à qualidade, com sinais de forte individualismo, desagregação do grupo, insatisfação, agressividade e pouco respeito ao líder.

Com a liderança democrática, os grupos não chegaram a apresentar um nível quantitativo de produção tão elevado como quando submetidos à liderança autocrática, porém a qualidade do seu trabalho foi surpreendentemente melhor, acompanhada de um clima de satisfação, de integração grupal, de responsabilidade e de comprometimento das pessoas.

A liderança autocrática enfatiza o líder, a liberal os subordinados. A liderança democrática equilibra a ênfase tanto no líder, quanto nos subordinados. Isto significa que parte das atividades do líder estão ligadas a 'coisas', enquanto que a outra parte envolve 'pessoas'. Estudos realizados nas Universidades de Ohio State

e Michigan demonstraram que o estilo de liderança voltado à pessoa era mais positivo e proveitoso.

Este estilo estimulava a participação nas decisões, garantindo um ótimo desempenho, onde inspirava confiança e respeito nas pessoas lideradas, conseqüentemente baixando até o número de rotatividade nas empresas, no caso do corporativo. Não existe um modelo padrão, uma receita já pronta para a liderança eficaz, onde podemos dizer que em tal circunstância, a liderança x, y ou z seria a mais adequada. Na prática, o que vemos, é uma mescla dos três estilos de acordo com a situação, com as pessoas e a tarefa a ser executada, após inúmeros estudos na área.

A concepção de liderança no contexto organizacional evoluiu no tempo ao deixar de lado tanto a visão simplista de dimensões, quanto à forma de relacionamento do líder com os subordinados, havendo consenso que os estilos não são antagônicos, mas se completam em um processo social complexo que procura discutir a eficácia do líder.

Ao aceitar que a liderança é um processo onde os diferentes estilos se completam, significa dizer que o perfil do líder é composto a partir de um quadro bidimensional circunscrito pelos limites das dimensões. Em outras palavras, o comportamento do líder é um combinado dos dois estilos, seja tarefa/autoritário, seja pessoas/democrático.

Para as organizações o resultado prático deste estilo de liderança - combinado ou bidimensional - entre a tarefa desempenhada e a satisfação do liderado no trabalho, será determinante para se discutir a eficácia do líder frente à situação vivenciada.

A liderança bidimensional parte do pressuposto de que tarefas e pessoas não são pólos opostos inseridas em uma mesma dimensão, mas circunscritas de forma a permitir que o líder combine os dois estilos de comportamento simultaneamente. Não há um estilo que seja melhor que os outros, qualquer que seja a situação, diziam os críticos. Esta crítica coloca a “situação” como a



responsável pela eficácia do líder visto seu comportamento ter que, necessariamente, se ajustar para garantir-lhe o sucesso perante seu grupo.

As teorias situacionais explicam 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. A recíproca é verdadeira: cada situação requer um tipo de liderança para alcançar eficácia dos subordinados.

## **PROCESSO DE LIDERANÇA**

Um líder eficaz deve-se preocupar não somente com a realização de tarefas, mas, em particular, com as relações interpessoais (relações humanas). Para os estudiosos do assunto, essas duas preocupações parecem ser um reflexo das duas primeiras escolas de teoria organizacional: administração científica relações humanas.

Liderança diz respeito à mudança, à condução de uma organização ou grupo de pessoas de onde estão para onde deviam ir, e a melhor maneira de levar seres humanos a se aventurarem em terreno desconhecido é torná-lo mais familiar e desejável possível. Isso se consegue projetando-o através da imaginação. Para eles os grandes líderes criam e usam histórias sobre o futuro para ajudar as pessoas a romper com o presente conhecido e mergulhar, sem medo, em um novo empreendimento, para criar um futuro melhor.

Eles não apenas descrevem o futuro em termos pessoais e irresistíveis, como ajudam a pessoas a entenderem os porquês e o que devem fazer para chegarem lá. São histórias proativas que devem ter como peças fundamentais as próprias pessoas da equipe ou da organização. Histórias que devem estar correlacionadas com o ponto de vista do líder, de vez que são estes que indicam o caminho, a direção e definem os postulados que guiam a organização.

Para estes autores todos os líderes de sucesso lideram através de histórias. Suas organizações enfrentam diferentes desafios, e todas têm culturas diversas, mas essencialmente, fazem a mesma coisa, ou seja usam palavras e

ações para transportar pessoas para o futuro, ainda que seja através da imaginação. Ser um líder eficaz não é tarefa das mais fáceis.

Primeiro fator que se opõe como forma de dificultador é a questão da liberdade, algo raro de se dispor e que se torna mais difícil com as peculiaridades da Nova Economia Global, marcada pela alta velocidade dos meios de comunicação, pelo avanço tecnológico e conseqüente explosão de inovações, pela ascensão e queda constante do mercado acionário e pelas conseqüências danosas e imprevisíveis quando os efeitos dessa Economia Global atinge o indivíduo mediano, a classe mais pobre e até mesmo a classe média.

É o que se pode chamar de “síndrome” da Nova Economia que é movido por um monte de exigências difíceis de serem cumpridas, tais como: produção a custos mais reduzidos, com vista à obtenção de preços mais competitivos; imposição de metas altíssimas contribuindo para o aparecimento de incertezas, medos e conseqüentemente do estresse.

Indivíduos se sentem pressionados a elevar seu potencial de participação na busca de resultados globais, não somente para atender aos interesses da Administração, mas em particular, aos interesses dos investidores e clientes. Essa busca constante e acelerada de resultados, de conquista de fatias de mercados e de lucros, força matriz de negócios, tem acarretado prejuízos aos valores humanos fundamentais e se transformado numa questão crucial para Líderes que desejam realizar bons feitos: como enfrentar a realidade econômica (Nova Economia Global) e ao mesmo tempo preservar os valores humanos.

O principal atributo da liderança é a capacidade de administrar polaridades. Elas são inevitáveis em todos os aspectos da vida: no lar, no ambiente de trabalho, na escola etc. Liderança está correlacionada com dois vetores: competência que diz respeito à especialidade e conhecimentos e autenticidade caracterizada pela identidade, caráter e atitudes.

Líderes autênticos são pessoas que já absorveram a verdade fundamental da existência, ou seja, que não é possível fugir das contradições

inerentes à vida. Os melhores líderes operam em quatro dimensões: **visão, realidade, ética e coragem**, que são as quatro formas de percepção, a linguagem de comunicação, hoje necessárias para a obtenção de resultados significativos e sustentados.

O líder visionário, pensa grande, pensa novo e pensa para frente. O líder realista adota o seguinte lema: enfrente a realidade como ela é e não como você gostaria que fosse. A ética faz referência aos valores humanos básicos da integridade, do amor e do significado, representa o nível de desenvolvimento mais elevado, que não é regido pelo medo e nem pelo prazer e sim por princípios.

**A coragem** é o reino da vontade. Envolve a capacidade de fazer as coisas acontecerem.”. Entender e desenvolver, a contento, essas quatro dimensões é um desafio da arte de liderar. Nesse contexto, liderar pessoas não é coisa fácil porque pessoas são diferentes, pensam diferente, e, portanto, agem diferente.

Algumas possuem mais talento do que outras. Outras têm situação educacional mais privilegiada, porque tiveram mais recursos, estudaram colégios mais nobres, freqüentaram ou cursaram Universidades, mas todas as pessoas possuem a capacidade de grandeza.

A grandeza decorre do reconhecimento da limitação do potencial de cada um, do modo como usa o livre arbítrio, do modo como se faz a escolhas ou se toma decisões, do modo como se usa a liberdade. Assim, o papel do líder não é tanto de curar ou ajudar, mas, essencialmente de ampliar a capacidade de liberdade responsável das pessoas.

O líder aumenta sua possibilidade de eficiência quando consegue compreender a condição humana, pois a profundidade humana faz sentido econômico. Com teorias, estilos de liderança com clareza para que se houvesse interpretações claras, pois liderar e gerenciar é a forma de se comportar e de relacionar, pois são necessária nas organizações.

## RESULTADOS E DISCURSÃO.

Bem esta pesquisa nos proporcionou um conhecimento mais profundo sobre a liderança e a gestão dentro da EEFM Dep. Ubiratan Diniz de Aguiar. Durante a pesquisa percebi através do convívio dentro da organização que o líder da escola no caso o diretor sempre estava pronto pra resolver as pendencias da escola juntamente com seus liderados. O mesmo apesar de ser um professor de matemática, sabia gerir muito bem a escola. Estava sempre a par das prestações de conta da escola, buscava sempre melhorias para a escola tanto na área institucional quanto na estrutura da escola. Além disso o gestor da escola era uma pessoa querida por todos os alunos e funcionários da escola. O diretor também tinha um relacionamento estreito com os pais de alunos e estava sempre convocando os mesmos a participarem das decisões da escola, pedindo a opinião dos pais dos alunos a respeito dos mais diversos assuntos nas reuniões de pais e mestres.

Quanto ao resultado da pesquisa realizada a respeito do tipo de líder/liderança exercido por parte de diretor da escola. Foram disponibilizados 100 formulários da pesquisa. Neste formulário estava presente os tipos de líder/liderança e os entrevistados teriam que assinalar de acordo com a convivência dos entrevistados com o diretor o tipo de líder que o mesmo era.

Bem o resultado da pesquisa foi o seguinte:

Dos 100 formulários da pesquisa que foram respondidos por alunos, professores, pais e funcionários em geral. **12%** dos entrevistados classificaram o diretor da escola como sendo um líder **AUTOCRÁTICO**. E **88 %** dos entrevistados classificaram o líder como sendo um líder **DEMOCRÁTICO**, que tem como características: Privilegia a participação do grupo, estimula e orienta discussões, procura situações favoráveis a cada pessoa para que se desenvolva ao máximo, Faz críticas, porém construtivas e Trabalha com direitos e responsabilidades. Por fim nenhum dos entrevistados classificou o diretor como sendo um líder do tipo **LAISSEZ-FAIRE** portanto **0%** dos entrevistados.

Outra pesquisa realizada dentro da escola foi a respeito do grau de satisfação quanto a gestão realizada pelo diretor a frente da escola. Esse questionário foi aplicado aos pais, alunos e funcionários em geral da escola. E a quantidade de

entrevistados foi a mesma da pesquisa acima. Nesta pesquisa o resultado foi o seguinte: 33% dos entrevistados classificou a gestão do diretor como sendo **Ótima**; 41% **Boa**; 21% Regular; 5% **Ruim** e 0% **Péssima**.

Portanto podemos perceber que tanto na pesquisa observatória quanto na pesquisa realizada para perceber a opinião pública sobre o diretor da escola o diretor é um líder democrático e realiza uma boa gestão à frente da escola.

Podemos perceber também que o diretor da escola busca sempre realizar uma gestão participativa dentro da escola. Buscando sempre envolver a comunidade nos processos da escola. Tanto a comunidade estudantil quanto a comunidade em que a escola está inserida. Concluiu-se também que o gestor não só da escola Ubiratan mais de todas as escolas públicas do Brasil tem um desafio enorme que é promover uma gestão participativa dentro das mesma isso por esse processo de inclusão da comunidade nos processos das escola é um tarefa que requer habilidade e inteligência por parte dos gestores para desenvolverem métodos de inserir os integrantes da sociedade no âmbito das decisões da escola mesmo que de forma indireta.

Por fim percebemos durante a pesquisa que o diretor da escola não é um gestor de formação e sim um professor de matemática porém essa é uma realidade em quase todas as escolas, os diretores geralmente são professores que se candidatam ao cargo de gestor da escola. E apesar do diretor não ser um administrador o mesmo está fazendo um ótimo trabalho na escola buscando sempre a eficiência e a eficácia na realização de seu trabalho à frente da escola. Podemos diagnosticar isso através das pesquisas realizadas durante o estudo realizado na escola, percebemos que tanto os alunos quanto os funcionários e pais de alunos estão gostando do trabalho do diretor à frente da escola.

## **METODOLOGIA**

O presente trabalho foi realizado na **ESCOLA DEP. UBIRATAN DINIZ DE AGUIAR – CAPISTRANO - CEARÁ**. Esta pesquisa busca descrever os mais diversos tipos de líderes e o tipo de gestão praticada dentro da escola. E para desenvolver este estudo foram utilizados pesquisas bibliográfica com um olhar mais

analítico a respeito do tema liderança e gestão escolar, buscando autores que falem sobre o assunto liderança e gestão escolar.

Busquei neste trabalho falar dos tipos de líderes e seus métodos de liderar sua equipe de trabalho e para ter uma base de como é liderar uma equipe e como funciona a gestão escolar fiz uma pesquisa observatória de cunho qualitativo dentro da escola acima citada. Foram vários dias observando o trabalho do diretor da escola, isso para poder observar qual o tipo de liderança que o mesmo exercia dentro da organização.

Durante o estudo além da pesquisa observatoria utilizei também formulários de pesquisa para que os funcionários, alunos e pais de alunos pudessem responder e apontar de acordo com os tipos de líderes classificado como democrático, autocrático e laissez-faire. Neste formulário que eu mesmo elaborei, os entrevistados podiam ler as características dos tipos de líder/liderança e de acordo com o conhecimento e convívio dos entrevistados com o diretor da escola os mesmos poderiam marcar com um X a opção que mais se adequa a postura do diretor enquanto líder daquela organização. Neste formulário os entrevistados não eram obrigados a se identificar. Este formulário encontrasse no anexo deste trabalho.

Para chegarmos a uma posição a respeito da gestão do diretor dentro da escola foi aplicado um questionário para classificarmos a qualidade da gestão do diretor. Nesta pesquisa os funcionários alunos e pais de alunos poderiam classificar a gestão do diretor de acordo com sua opinião em, ótima, boa, regular, ruim ou péssima.

Além do Projeto Político Pedagógico da escola estudada o referencial teórico deste trabalho de conclusão de curso foi baseado nas obras de diversos autores que abordam o tema da gestão escolar e posteriormente a liderança dentro das organizações públicas. Algumas das referencias utilizadas para o desenvolvimento deste trabalho foram Heloisa Lück, Luiz Fernandes Dourado e Jose Carlos Libâneo, todos esses autores falam sobre a gestão escolar e seus desafios. E foi através de várias pesquisas e anotações que foi possível finalizar este trabalho. E através do mesmo tenho o objetivo de conseguir o título de Bacharel em administração Pública.

Este estudo de caso foi realizado durante o meu período de estágio que foi realizado na escola Dep. Ubiratan Diniz de Aguiar durante. Durante o estágio tive a oportunidade de conhecer de perto o trabalho do líder desta escola no qual observei todas as ações e decisões que o mesmo foi submetido. E assim foi possível realizar este estudo de caso.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Bem como podemos perceber ao logo deste trabalho o diretor de uma escola o líder de fato na mesma, tem uma tarefa nada fácil que é desenvolver uma gestão escolar participativa. E o que pode ser concluído através deste trabalho é que o diretor da escola Dep. Ubiratan Diniz de Aguiar em Capistrano está desenvolvendo um trabalho que está atendendo tanto as expectativas tanto da comunidade estudantil quanto os seus funcionários, pais de alunos e professores. Como foi detectado nas pesquisas realizadas para o desenvolvimento deste trabalho o desempenho do diretor da escola enquanto líder está alcançando altos índices de aceitação

Através da conclusão deste trabalho esperamos que ele sirva como fonte de pesquisa para alunos e professores que buscam mais conhecimentos sobre o tema em questão que é liderança e gestão escolar. Sabemos que para se tornar um verdadeiro líder e um bom gestor é preciso muita sabedoria e buscar muito conhecimento para que se torne um profissional de sucesso.

Como podemos perceber também o bom líder tem que motivar convencer os funcionários, e nada melhor para isso do que mostrar entusiasmo e descobrir o que entusiasma mais cada um deles. O líder nato é capaz de transformar sonhos em realidade isso por que muitas pessoas sonham, mas, não são capazes de ir além do que sonhar.

Os grandes líderes conseguem passar das idéias à ação. Para concretizar idéias e sonhos é preciso traçar objetivos, planejar o que se vai fazer e manter todos os elementos igualmente entusiasmados e motivados.

E quanto a liderança da escola em questão estudada podemos concluir que a mesma está em boas mãos visto que o líder vem desempenhando um ótimo trabalho de liderança e também tem batido metas que antes eram difíceis de alcançar e isso já é fruto da boa gestão que o diretor exerce dentro da organização.

Para finalizar o presente trabalho esperamos que o mesmo possa nos trazer boas referências sobre a questão do ser líder e gestor. Sabemos que trabalhar com pessoas não é nada fácil. Temos que ter relações com as pessoas para poder entender o outro e não poder fazer do seu ambiente de trabalho um lugar desagradável e que o mesmo não venha a lhe trazer momentos desconfortáveis a você e aos outros.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADELPHINO, Teixeira da Silva. **Administração Básica**. 4ª Edição, Ed Atlas, São Paulo, 2007.

CHIAVENATO, IDALBERTO, 1929. **Introdução à teoria da administração**: Uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7 ed. Rio de Janeiro, 2003.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. 4. ed. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

DOURADO, Luiz Fernandes et al. **Conselho Escolar e o financiamento da educação no Brasil**. Brasília/DF: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica, 2006. (Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares; 7).

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola**: teoria e prática. 5. ed. Revista e ampliada. Goiânia: MF Livros, 2008.

LÜCK, Heloísa et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 6 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

## Apêndice I

Pesquisa qualitativa

**Qual o tipo de liderança é exercida pelo diretor da escola Dep. Ubiratan Diniz de Aguiar, de acordo com os tipos abaixo?**

Assinale com o **X** a opção que mais se encaixa com o perfil do diretor da escola:

Resposta x	Tipo de Líder/liderança	Características
	<b>AUTOCRÁTICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- É centralizador,</li> <li>- Gosta de dar ordens, fiscalizar e controlar;</li> <li>- Não desenvolve o espírito de iniciativa;</li> <li>- Atribui tarefas em partes não revelando as seguintes;</li> <li>- Deixa seus subordinados depressivos, frustrados e agressivos em relação a ele...</li> </ul>
	<b>LAISSEZ-FAIRE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tem atitude passiva na liderança;</li> <li>- Não expressa crítica;</li> <li>- Confia nas decisões de cada um, individualmente;</li> <li>- Possui falta de firmeza;</li> <li>- Não tem clareza em seus propósitos;</li> <li>- Seus subordinados ficam descontentes...</li> </ul>
	<b>DEMOCRÁTICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Privilegia a participação do grupo;</li> <li>- Estimula e orienta discussões;</li> <li>- Procura situações favoráveis a cada pessoa para que se desenvolva ao máximo;</li> <li>- Faz críticas, porém construtivas;</li> <li>- Trabalha com direitos e responsabilidades...</li> </ul>

## Apêndice II

### **Pesquisa sobre o grau de satisfação quanto a gestão do diretor da EEFM Dep. Ubiratan Diniz de Aguiar .**

Assinale com um **X** o seu grau de satisfação a respeito da gestão realizada pelo diretor da escola.

- (    ) Ótima
- (    ) Boa
- (    ) Regular
- (    ) Ruim
- (    ) Péssima