

## LIDERANÇA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: ESTUDO DO PERFIL DO GESTOR ESCOLAR

Maria Adriana da Silva Lima<sup>1</sup>

Dr. Luís Miguel Dias Caetano<sup>2</sup>

**Resumo:** O estilo de liderança adotado por diretores escolares pode contribuir para o desenvolvimento das organizações públicas. A palavra liderança vem ganhando cada vez mais espaço nos debates organizacionais e, ao longo do tempo, foram surgindo várias teorias a respeito do perfil do líder: teorias dos traços, teoria organizacional e teoria contingencial. Além dessas teorias, são conhecidos alguns estilos de liderança como estilo democrático, autocrático e liberal, estilos que reúnem características que traduzem a forma de atuar dos líderes organizacionais. A liderança está presente em diversos campos sociais (empresas, grupos de amigos, escolas, instituições públicas, universidades etc.). Nas escolas públicas a principal figura de liderança é exercida pelo diretor escolar. Esta pesquisa tem como objetivo conhecer os estilos de liderança nas escolas públicas. Em termos metodológicos, foi desenvolvido e aplicado um questionário a uma amostra de dezoito diretores de escolas públicas, representando os estados do Ceará, Rio Grande do Norte, Pará e Maranhão. Os resultados apontam para uma predominância do estilo de liderança do tipo democrático, caracterizado como participativo, e onde se observa uma interação maior do líder com os demais membros da equipe.

**Palavras chaves:** Administração Pública; Liderança; Diretor Escolar.

**Abstract:** Learning style for principals development can contribute to school organizations. The word leadership intelligently comes more and more space in organizational debates and, over time, several theories of the profile of theories emerged: of traits, theory, and contingency theory. In addition to these theories, some leadership styles are known as democratic, autocratic, and liberal, which bring together characteristics that translate the current form of organizational leaders. Leadership is present in various social fields (companies, groups of friends, schools, public institutions, universities, etc.). In leadership schools is schools by the school principal. This research aims to know the leadership styles in public schools. In terms, it was developed, developed, and applied to a sample of school principals in Ceará, Rio Grande do Norte and Maranhão. The results point to a predominance of the democratic type of leadership style, characterized as participatory, and where a greater interaction of the leader with the other team members is observed.

**Keywords:** Public Administration; Leadership; School Director

---

<sup>1</sup> Natural de Redenção, Ceará, estudante de Administração Pública da Universidade da Integração da Lusofonia Afro-Brasileira, teve aprovação no trabalho de conclusão de curso, no dia dez de fevereiro de dois mil e vinte e dois.

<sup>2</sup> Professor orientador, Licenciado em Gestão de Empresas, mestre em Comportamento Organizacional, doutor em Educação e pós-doutor em Ensino, Atualmente é professor no Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, atuando no Curso de Administração Pública nas áreas de Relações Internacionais, Comportamento Organizacional, Inovação e Criatividade.

## 1. INTRODUÇÃO

O papel do gestor vai muito além de apenas liderar, suas características e habilidades precisam estar agrupadas e relacionadas umas com as outras, pois ele precisa estar apto para assumir vários papéis na área de recursos humanos, gestão administrativa, gestão financeira e gestão pedagógica. “O diretor não é o único responsável pelo sucesso da escola, no entanto, assume o papel de liderança que busca agregar as expectativas e interesses da comunidade escolar, enquanto articula a participação de todos” (HONORATO.2016, p. ??). Existem muitos atores que podem contribuir para o funcionamento da organização escolar, funcionários, professores, alunos, comunidade escolar etc.

Os desafios acerca do diretor escolar são muitos, pois ele precisa assumir responsabilidades, que são fundamentais para o desempenho escolar, orientar professores, construir projeto político pedagógico, administrar o orçamento escolar, controlar os resultados de melhoria, recursos humanos, saber se posicionar em frente aos desafios etc.

Para se aprofundar mais no assunto, para entender a evolução de liderança, será abordado as seguintes teorias: teoria dos traços, teoria comportamental e teoria da contingência, bem como alguns estilos que surgiram após as teorias.

O objetivo geral deste artigo é conhecer os estilos de liderança desenvolvidos por diretores de 18 escolas públicas em sua gestão, identificar fatores como, gênero, qualificação, formas de comportamento, método de ocupação de cargo.

Para analisar o perfil do gestor escolar foi desenvolvido um questionário com perguntas direcionadas a comportamentos, idade, formação e estilo de gestão, para assim conhecer características que definem algum estilo de liderança. O questionário coletou um total de 18 respostas de líderes espalhados pelos estados como, Ceará, Rio Grande do Norte, Pará e Maranhão.<sup>3</sup>

A estruturação da pesquisa foi feita com uma subdivisão de 7 seções, 3 quadros e 3 tabelas, que onde contextualizam o tema da liderança e teorias que surgiram. Em seguida, apresenta-se uma breve contextualização sobre o perfil do líder, os desafios que o diretor

---

<sup>3</sup> O estado onde se obteve o maior número de respostas foi Rio Grande do Norte.

enfrenta no decorrer do seu exercício, assuntos como o que a administração pública espera de um cargo de diretor escolar, como funciona o processo de escolha dos diretores, entre outros.

A pesquisa assume-se como uma pesquisa exploratória coletando dados através de questionário, por sua vez, proporcionando maior familiaridade com o problema, tornando-o explícito sobre ele através do levantamento bibliográfico em artigos e livros. A pesquisa assume a forma de um estudo de caso (GIL, 2008) com o objetivo de investigar e analisar quais os perfis dos diretores das escolas públicas, foi utilizado como instrumento de pesquisa um questionário, aplicado para os diretores de escolas públicas de vários estados do Brasileiros.

O questionário continha 17 perguntas, referentes à gestão, liderança e atribuições do diretor, composto, maioritariamente, por questões fechadas. A abordagem do tratamento da <sup>4</sup> coleta de dados do estudo segue quantitativa recorrendo a técnicas de análise estatística, procurando traduzir em números os conhecimentos gerados pelo pesquisador.

O questionário foi elaborado na ferramenta google forms, e foi encaminhado para os e-mails das escolas de ensino fundamental e médio dos municípios de Redenção, Aracoiaba, Baturité, Maracanaú e Fortaleza, para grupos de WhatsApp de secretarias municipais de educação de estados como São Paulo, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Pará, Maranhão, mas não foi possível coletar resposta de todos.

Foi coletado um total de 18 respostas, de quatro estado Brasileiros (Ceará, Pará, Maranhão e Rio Grande do Norte) dois respondentes e do estado do Ceará, um do estado do Maranhão, um do estado do Pará, e quatorze do Rio Grande do Norte, de 15 cidades (Aracoiaba, Venha Ver, Itaú, Luiz Gomes, Pilões, Rafael Godeiro, São Miguel, Campo Grande, Brejo Santo, Francisco Dantas, Pacajá, Rafael Fernandes, Riacho da Cruz, São Luiz, Umarizal)

## **2. BREVE CONCEITUAÇÃO DE LIDERANÇA**

Várias pesquisas foram feitas para tentar buscar traços de liderança, para montar um perfil, mas não obtiveram sucesso (STEPHEN, 2006). Uma pesquisa realizada nos anos 60 identificou aproximadamente oitenta traços de liderança, mas apenas cinco eram comuns,

dessa forma os estudos foram se aprofundando até chegar à conclusão de que cada líder possui traços de personalidades diferentes, assim não há como montar um único perfil, pois há diferentes tipos de liderança, diferentes tipos de organizações, e diferentes tipos de personalidade, “os traços funcionam melhor para prever o surgimento da liderança do que para distinguir entre líderes eficazes e ineficazes” (STEPHEN, 2006, p. 260). Os traços de personalidade não poderiam ser a única forma de traçar um perfil de sucesso.

Por volta dos anos 40, surgiram as teorias comportamentais que estudavam comportamentos de líderes, e procuravam semelhança na forma que se comportavam. Estudos realizados na universidade de Ohio encontraram duas dimensões que são responsáveis por parte do comportamento dos líderes que foram chamadas de estrutura de iniciação e consideração. Ainda segundo o estudo, a estrutura de iniciação é aquela onde “um líder é capaz de definir e estruturar o seu próprio papel e o dos funcionários na busca do alcance dos objetivos” (STEPHEN P, 2006, p. 261). A organização e estruturação é feita inicialmente pelo líder, podendo ser reestruturada por ele mesmo ou pelos demais membros, a depender do seu modelo de gestão.

A dimensão coloca o líder como alguém que delega tarefas específicas aos membros, ele organiza a estrutura. Enquanto a estrutura de consideração é caracterizada como “a extensão em que uma pessoa é capaz de manter relacionamentos de trabalho caracterizados por confiança mútua, respeito às ideias dos funcionários e cuidado com os sentimentos deles” (STEPHEN P, 2006, p. 261). O líder tem uma preocupação maior com o bem-estar de quem faz parte da sua gestão.

O primeiro estudo sobre a abordagem contingencial foi desenvolvido por FIEDLER, “O modelo da contingência de FIEDLER propõe que a eficácia do desempenho do grupo depende da adequação entre o estilo do líder e o grau de controle que a situação lhe proporciona” (STEPHEN P, 2006, p. 263). A teoria contingencial traz o fato de que os líderes precisam se adaptar às mudanças.

Para o autor, um dos fatores principais para ter sucesso na liderança é descobrir qual é o estilo básico. Três dimensões surgiram com base em seus estudos foram eles relação entre líder liderado (onde existe uma relação de confiança e respeito), estrutura da tarefa

(onde se define se as tarefas são ou não estruturadas) e poder da posição (onde entra o poder do líder de liderar, tomar decisões etc.).

Ao longo dos anos, os estudos sobre liderança foram se desenvolvendo até os estilos surgirem de acordo com as atitudes dos líderes, são alguns deles, autocrático, burocrático, liberal, contingencial. Esses estilos podem influenciar diretamente na eficiência e no desempenho dos participantes da organização. Cada estilo é resultado de uma combinação de qualidades e podem variar, seja por fatores, organizacional, situacional e personalidades, contextos. A seguir serão abordados breves conceitos sobre três estilos de liderança, o autocrático, burocrático e liberal.

### **3. CONCEITOS SOBRE LIDERANÇA AUTOCRÁTICA, DEMOCRÁTICA E LIBERAL**

Dentre os estilos de liderança, três se destacam: autocrática, democrática e liberal. A liderança autocrática se caracteriza por centralizar o poder em apenas uma pessoa, ou seja, “apenas a líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo; determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas” (MERIGHI.C. et al., 2013, p. 4.). O líder tem controle total da organização, além disso a liderança autocrática traz uma estrutura de trabalho mais concretizada “o nível de intervenção do líder é alto, neste caso, o líder toma as decisões sem consultar o grupo, fixa as tarefas de cada um e determina o modo de concretizá-las” (BOTELHO.J.KROM.V. 2014, p. 2).

Mesmo com essa postura o líder ainda toma decisões baseadas no bem-estar dos colaboradores e da organização, “as consequências desta liderança estão relacionadas com a ausência de espontaneidade e de iniciativa, e pela inexistência de qualquer amizade no grupo” (SILVA.A. COSTA.D. et al., 2016, p. 4.), ser rígido, ter controle total da organização, não deixar que os colaboradores tomem sua própria decisão, são algumas das características da liderança autoritária.

A liderança democrática é diferente da liderança autoritária pelo fato de ser mais participativa, o líder compartilha suas responsabilidades, ou seja, ele busca tomar suas decisões baseado nas perspectivas de seus colaboradores, “as diretrizes são debatidas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder; o próprio grupo esboça as providências e as

técnicas para atingir o alvo” (MERIGHI.C. et al., 2013, p. 4), dessa forma o poder está descentralizado.

O líder democrático é um líder mais participativo, e desperta confiança e segurança entre seus colaboradores “este estilo também é chamado de estilo participativo, pelo fato de o líder compartilhar com os empregados sua responsabilidade de liderança, envolvendo-os no processo de tomada de decisão” (BOTELHO.J.KROM.V. 2014, p. 2). Dessa forma a organização tende a trazer bons resultados, pois as tarefas e decisões não se sobressaem somente sobre uma pessoa, quando o líder precisar se ausentar as atividades podem fluir normalmente “Administração Participativa, tem como finalidade agregar a participação dos colaboradores nas tomadas de decisões em casos de problemas e motivação do trabalho.” (BOTELHO.J.KROM.V.[2014], p. 6). A gestão democrática é um tipo de gestão que incentiva e apoia os colaboradores e demais membros da equipe fazendo com que se sintam parte fundamental da organização.

A liderança liberal ou laissez-faire, se caracteriza pelo fato do líder dar total liberdade para seus colaboradores, “há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder” (MERIGHI.C. et al. 2013., p. 6). Mesmo com a autonomia dada aos colaboradores, o líder não se omite de suas responsabilidades, “este estilo é indicado há grupos com alta maturidade e responsabilidade, gerando assim inspiração criativa e iniciativa, instigando o sentimento de importância dos mesmos na organização” (VALÉRIO.P. et al. [2016], p. 4). Nesse estilo é importante que o líder saiba das capacidades de seus colaboradores, tendo em vista que eles precisaram tomar decisões e assumir certas responsabilidades.

#### **4. PERFIL DO LÍDER ESCOLAR**

Para Heloísa Luck (2009), em seus estudos sobre os desafios da liderança escolar, a concepção de liderança escolar começou a tomar corpo na segunda metade da década de 1990, com a universalização do ensino público, na gestão escolar e onde se estabelecem metas e objetivos a serem traçados, pois, “A atuação do gestor de escola pública tem como meta estabelecer e conhecer novas práticas para a gestão escolar, para ter subsídios e refletir sobre ações que colaboram para identificar o papel do gestor escolar no trabalho coletivo”

(MARKUS. L. 2010, p. 3). Na escola as decisões do diretor devem estar alinhadas ao bem coletivo.

A gestão escolar precisa englobar todos os componentes que ajudam a escola a funcionar, como professores, alunos e funcionários, “o diretor deve prestar a devida assistência a sua equipe de trabalho, com ações que respeitem e priorize os princípios educacionais planejados e propostos no Projeto Político Pedagógico” (NESSLER. N, 2013, p. 13). O desafio de um líder escolar começa a partir do momento em que ele assume o cargo de diretor, ele passa a ser o topo da hierarquia, e conseqüentemente o tomador de decisões.

Saber qual estilo de liderança adotar, e como montar um modelo de gestão, se adequar às políticas da escola, são alguns dos questionamentos que devem ser feitos ao assumir a direção. O diretor possui inúmeros desafios acerca da escola, dentre eles a tomada de decisão e escolher que estilo de gestão adotar “diante das diferentes concepções de gestão escolar, o desafio consiste em incorporar ao processo de tomada de decisões um estilo de liderança que venha a responder as peculiaridades da escola na atualidade e do modelo de gestão a ser adotado” (SANTOS. M, 2015, p. 8). Suas decisões podem influenciar nos resultados futuros.

O diretor como representante da escola tem como um dos principais desafios zelar pelos interesses da organização como um todo, para que os membros que a compõem se sintam representados, e o reconheça como seu líder.

O diretor além de garantir o ensino de qualidade para os alunos, precisa lidar com problemas recorrentes, como a evasão escolar que é um problema que há muito vem sendo discutido nas escolas “o gestor também tem o compromisso de assegurar o acesso dos alunos e a permanência dos mesmos no espaço escolar, garantindo uma educação de qualidade, e que objetive o sucesso na aprendizagem” (NESSLER. N. 2013, p.14). garantir que todos tenham acesso à educação está previsto no Art. 205 da lei de 1988.

Lidar com problemas que na maioria das vezes estão longe do seu controle é um dos maiores desafios, oferecer programas de apoio, assistência familiar, e formas de inclusão desses alunos é um grande trabalho a ser traçado pelos gestores. “As responsabilidades legais e ética do gestor escolar na função de diretor são inúmeras e consideradas relevantes,

principalmente na sua capacidade de gerir pessoas, e de coordenar um pluralismo de ideias e concepções” (NESSLER. N, 2013, p.14). A grande questão é se o gestor está preparado para assumir todas essas responsabilidades, pois os desafios são inúmeros.

## 5. FUNÇÕES DO DIRETOR ESCOLAR

As atribuições do diretor estão regulamentadas na lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996, no art 12:

- 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 (BRASIL, LDBEN, 1996)

O artigo 12 da LDBEN (Lei de diretrizes e bases da educação nacional), conta as normas que devem reger dentro da gestão escolar onde é colocado a escola como autônoma de seus atos e responsável pela à escola em geral seja com os professores, alunos e comunidade, a escola deve assumir o papel de líder e dessa forma promover uma boa eficiência nos serviços prestados a organização. No artigo 14 da LDBEN se estabelece uma gestão no âmbito democrático onde se cita:

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. (BRASIL, LDBEN, 1996)



O estado e as próprias leis brasileiras da educação esperam que a gestão seja construída com base na democracia e na participação de todos, onde eles possam ter participação nos planejamentos na elaboração de projetos etc., pois muitas vezes o líder não conseguiu perceber certos problemas, dificuldades, e por isso que é importante a participação de todos. A comunidade escolar é composta por pais, alunos, professores e funcionários que tem o objetivo de auxiliar o líder na sua gestão.

Pela lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, Art. 8, a união, estados e municípios têm autonomia para decidir quem irá dirigir suas escolas, e qual processo irá utilizar, o processo mais utilizado para a escolha dos diretores e o método de eleição direta pela comunidade escolar, que é, a atual proposta descrita no Plano Nacional da Educação<sup>5</sup> mas, existem também outras formas de escolha para a ocupação desse cargo, como nomeação direta pelo poder público, concurso público, realização de provas de conhecimento, exame de credenciamento e certificação.

Estudos realizados em 2011 pelo centro de desenvolvimento humano aplicado (CEDHAP), a pedido da Fundação Victor Civita, tiveram como objetivo de conhecer as práticas de seleção e capacitação dos diretores. A base do estudo foi feito através de informações fornecidas de 24 secretarias de educação e de 11 secretarias municipais, apontou que o modelo de eleição está sendo o mais utilizado nas escolas para escolha dos diretores “a modalidade de eleições para a escolha dos diretores escolares foi a mais apontada pelas Secretarias Estaduais de Educação, 16 delas (67%), seguida da opção Indicação por Instâncias locais, adotada por 10 secretarias (42%)” (LUCK, 2010, p. 79).

Algumas secretarias optam por utilizar mais de um método de seleção, como provas, entrevistas praticadas por São Paulo cobre 20% das escolas (LUCK, 2010, p. 80). Entretanto Estados como Ceará, Bahia, Pará, Amazonas, Acre, Mato Grosso do Sul adotam 2 estilos de modalidades, sendo eleições e indicação, uma vez que “a adoção das eleições e indicação local com modalidades únicas cobrem respectivamente 28 e 13% das escolas” (LUCK, 2010, p. 81). Minas Gerais, Tocantins, Rio de Janeiro, Pernambuco, adotam 3 modalidades. A modalidade de seleção que cobre proporcionalmente maior número de escolas no país é a combinada (39%) (LUCK, 2010, p. 81).

---

<sup>5</sup> Constituição Federal da República Federativa do Brasil, capítulo III da Educação, da Cultura e do Desporto.

Quanto às competências e pré-requisitos exigidos pelas secretarias apontam que 88% exigem licenciatura (este dado foi calculado com base em 21 registros), 63% exigem experiência no cargo (este dado foi calculado com base em 20 registros) e 42% o curso de pedagogia (este dado foi calculado com base em 10 registros).

A eleição é um dos métodos mais utilizados pelos estados do Brasil na escolha do gestor escolar, que é associada ao processo de democratização ou gestão democrática na escola, mas segundo dados do INEP (2020, p. 62), na dependência municipal, os que tiveram acesso ao cargo exclusivamente por indicação ou escolha da gestão somam 65%, na rede estadual a porcentagem é de 38,1% para diretores que conseguiram acesso ao cargo através do processo eleitoral juntamente com a participação escolar, o método eleição está previsto na lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996, art. 14, onde garante a participação da comunidade escolar em conselhos ou equivalente.

## 6.1 Apresentação dos Resultados

Dos 18 respondentes, 12 eram mulheres (66,7%), 6 eram homens (33,3%). Quanto a sua faixa etária ninguém possuía menos de 30 anos, 7 pessoas tinham de 31 a 45 anos (39,9%), 5 pessoas tinham de 46 a 50 anos (27,8%), 6 pessoas tinham mais de 50 anos (33,3%).

**Tabela 1** – Faixa Etária dos Diretores

Faixa etária	Porcentagem
Menos de 30	0,0%
De 31 a 45	38,9%
De 46 a 50	27,8%
Mais de 50	33,3%

Outra questão abordada em relação ao perfil dos diretores, foi quanto ao nível de escolaridade. 4 respondentes apontaram que fizeram mestrado (22,2%), 12 respondentes afirmaram ter cursado uma especialização (66,7%), 2 respondentes fizeram uma graduação

11,1%. Havia outras opções de escolha como ensino fundamental, ensino médio e doutorado.

**Tabela 2 – Maior Nível de Escolaridade dos Diretores**

<b>Grau máximo de escolaridade</b>	<b>Número de respondentes</b>	<b>Porcentagem</b>
Mestrado	4	22,2%
Especialização	12	66,7%
Graduação	2	11,1%

No questionário havia uma pergunta em relação a formação na área de gestão escolar, 5 responderam que sim (27,8%), 13 responderam que não (72,2%). Quanto ao processo de escolha do diretor, 6 responderam que estão no cargo através de indicação (33,3%), 9 através de eleição (50%), 1 não sabe por que foi escolhido, (5,6%), 1 respondeu não, (5,6%), 1 respondeu outra situação, (5,6%).

**Tabela 3 – Método de Ocupação**

<b>Modalidades</b>	<b>Porcentagem</b>
Indicação (política ou técnica)	33,3%
Eleição	50%

A eleição ganha destaque entre os métodos de ocupação de cargo, sendo que a eleição é uma das formas mais democráticas de eleger um representante.

## **6.2 Formação dos diretores**

Existem áreas que são muito importantes no currículo do diretor, que podem auxiliar no dia a dia, nesse sentido, o questionário tinha uma questão destinada a que temáticas consideram mais relevantes para a formação da gestão escolar? 1 participante respondeu planejamento (5,6%), 9 participantes responderam gestão de pessoas (50%), 7 responderam gestão pedagógica (38,9%), 1 participante respondeu gestão financeira

(5,6%). O diretor além de gestor é um educador. Importa capacitá-lo para que possa conseguir exercer os dois papéis tem que ser algo prioritário da administração pública tendo em vista que a direção traz muitas responsabilidades que exigem conhecimento técnico.

Outro questionamento feito, foi se as secretarias municipais de educação teriam algum plano de formação continuada direcionada para os gestores escolares, 7 responderam que sim (38,9), 9 responderam que não (50%), e 1 respondeu desconheço (5,6%) e outro não sabia responder por não fazer parte (5,6%). Para o diretor é importante que haja capacitação necessária para que possa auxiliar nos processos da escola, como administração de pessoas e recursos, processos legislativos, orçamento.

### 6.3 Atitudes e habilidades de sua liderança

Algumas atitudes podem definir que estilo de liderança é predominante dentro de uma organização foi levantado algumas situações do qual os diretores responderam de que forma eles agiriam, a seguir uma tabela contendo as perguntas.

**Quadro 1** - atitudes e habilidade de sua liderança

Perguntas	sempre	Às vezes	raramente	Nunca
Lida com anseios de forma natural?	11	6	1	0
Assume a responsabilidade pelo trabalho de todos os membros da escola?	5	7	4	1
Mantém um bom relacionamento com todos os professores?	18	0	0	0
Demonstra interesse nos resultados alcançados pelos professores?	18	0	0	0
Se responsabiliza pelo trabalho os de todos os membros das escolas?	7	8	3	0
Estabelece melhorias de condições de trabalho para todos?	16	2	0	0
Está sempre disposto (a) a escutar opiniões diferentes?	16	1	0	0
Valoriza o trabalho em equipe?	16	2	0	0
Presta uma constante atenção e dimensão social no ambiente escolar?	16	1	1	0

Divide tarefas com meus colaboradores?	14	3	1	0
Tem controle absoluto das decisões?	10	5	2	1
Delega pouca ou nenhuma tarefa?	6	4	6	2
Deixa livre seus colaboradores para estabelecerem seus planos e metas?	8	4	4	2

Com isso pode se perceber que os líderes se preocupam com os seus colaboradores, quando se pergunta se eles mantêm um bom relacionamento com os mesmos, a resposta é unânime, todos respondem que (sempre), outro ponto perguntado foi, demonstra interesse nos resultados alcançados pelos professores? e todos os participantes responderam que (sempre), pode-se concluir que existe nesses dois pontos uma preocupação do gestor para com seus professores, a outros pontos recorrentes, em que é notável que existe um estilo predominante, o democrático participativo e liberal.

Foi perguntado aos diretores, como eles julgavam sua liderança. Todos os participantes responderam que consideram a sua liderança do tipo participativa, optam por utilizar um estilo de liderança onde contenha a participação de todos.

O estilo de liderança participativo está presente em 100% dos respondentes do questionário, isso reflete na tabela 4 da seção anterior, onde se observa uma preocupação dos gestores para com os demais membros da escola.

#### 6.4 Sobre a tomada de decisão

A tomada de decisão pode contribuir para identificação do tipo de liderança que o diretor exerce dentro da organização.

**Quadro 2** – A tomada de decisão

A tomada de decisão	concordo	Concordo plenamente	discordo	Discordo totalmente	Não sei
---------------------	----------	---------------------	----------	---------------------	---------

Apenas o (a) diretor pode tomar decisões	0	1	9	8	0
O (a) diretor (a) não precisa da opinião dos seus colaboradores	0	1	6	11	0
O (a) diretor precisa da participação dos demais membros da equipe	4	12	1	0	0
a decisão precisa ser tomada em conjunto, de acordo com as necessidades de cada grupo	4	12	1	0	1

As decisões tomadas pelo diretor influem diretamente nos resultados da escola, em toda a comunidade escolar, desde o pedagógico ao administrativo, pois depende dele todo o funcionamento escolar. E pôr isso é importante ter uma visão estratégica, para que suas decisões reflitam em algo positivo e por tanto devem ser tomadas sempre levando em conta as necessidades de todos.

### 6.5 Frequência de atitudes

O diretor pode mudar a forma como age de acordo com as necessidades da escola, o quadro a seguir mostra com que frequência algumas atitudes são tomadas.

**Quadro 3** – Com que frequência

Com que frequência	Frequentemente	Com certa frequência	raramente	Às vezes	Nunca
Apenas o (a) diretor (a) pode tomar decisões	8	9	0	1	0
O (a) diretor (a) não precisa da	11	6	0	1	0

opinião dos seus colaboradores					
O (a) diretor precisa da participação dos demais membros da equipe	0	1	0	12	4
A decisão precisa ser tomada em conjunto, de acordo com as necessidades de cada grupo	0	1	1	12	4

Frequentemente os diretores acompanham a rotina dos professores observando o ensino, as atividades.

## 6.6 QUANTO À PARTICIPAÇÃO DOS MEMBROS DA COMUNIDADE ESCOLAR

A gestão participativa é uma das características e uma das características da liderança democrática, na tabela, onde é possível notar uma grande presença entre professores e funcionários.

**Tabela 4 :** participação dos membros da equipe

	Raramente	Sempre	Às vezes	Nunca
Professores	0	17	1	0
Alunos	0	12	6	0
País	1	12	5	0
Funcionários	0	14	4	0

Pode-se observar que uma forte participação dos membros na gestão escolar está expressa na tabela, onde é possível notar uma grande presença entre professores e funcionários

## 6.7 Características que definem uma boa liderança

Segundo os participantes, perante a questão relativa aos elementos que definem uma boa liderança, surgiram algumas características comuns mencionadas pelos diretores como por exemplo: empatia, atitude, liderança compartilhada, compreensão etc. Um dos entrevistados respondeu que:

Uma das principais características é a visão estratégica, habilidades de comunicação, motivação, habilidades de unir pessoas, poder pessoal, capacidade de adaptação, disciplina e resolução, uma busca constante por excelência e capacidade de se relacionar. Uma boa liderança, portanto, e quando se tem capacidade de administrar pessoas e equipes com as mais diversas personalidades. Uma liderança eficaz e conquistando o respeito dos seus subordinados, através da influência que tem, não por sua posição estratégica dentro da hierarquia da empresa, mas por sua sensibilidade e senso de justiça. (D7, 2021)

A resposta acerca deste questionamento foi analisada e categorizada em três grupos onde foi observado as características presentes em estilos de liderança, como. Autocrática, democrática e liberal.

**Autocrática:** a liderança autocrática e a centralização do poder em uma só pessoa, ou seja, o líder da organização, características que foram mencionadas pelos diretores que envolve a liderança autoritária: pulso firme, disciplina delegar tarefas.

**Democrática:** a liderança democrática e uma liderança mais participativa, onde os colaboradores têm mais autonomia e participação nas decisões. foram mencionadas pelos diretores características da liderança democrática: descentralização de poder, flexibilidade e coletividade.

**Liberal:** a liderança liberal se caracteriza pelo fato de dar total poder para os seus colaboradores executarem suas tarefas, o líder quase não tem participação nesse estilo, dentre as características apontadas: descentralização de poder, flexibilidade e coletividade.

Pode-se concluir com a pesquisa que a maior parte dos gestores escolares são mulheres, com idade entre 3 e 45 anos, que fizeram algum tipo de especialização, mas a grande não possuía graduação em gestão. Existe um grande número de gestores que ocupam o cargo atual através da eleição com apenas 3 pontos de diferença do método indicação, “6 responderam que estão no cargo através de indicação (33,3%), 9 através de eleição (50%),” ou seja, esses dois métodos são os mais predominantes na hora de escolher um líder escolar,



dentre as temáticas que possam contribuir para a formação escolar a gestão de pessoas foi a mais apontada pelos entrevistados, ficando a frente da gestão pedagógica.

Partindo desse segmento, outro questionamento feito foi se as secretarias de educação tinham um plano de formação continuada direcionada para os gestores e a grande maioria dos participantes respondeu que não. Com isso pode-se notar que não existe um suporte voltado para a gestão escolar por parte das secretarias na capacitação dos diretores, tendo em vista que muitos não cursaram gestão escolar ou pedagógica, isso pode influir no desempenho do mesmo dentro da organização pois é necessário se ter um suporte para que consiga desenvolver certas habilidades na hora de comandar a escola, tais como administrativa, financeira, gestão de pessoas, liderança.

Em perguntas sobre a instituição ou ações dos diretores foi perceptível que a grande maioria opta por uma gestão democrática participativa, quando questionado sobre a participação dos professores, alunos, pais e funcionários muitos diretores responderam que sempre há participação na sua gestão. A inclusão dos professores na gestão é algo que pode refletir de forma positiva, tendo em vista que os mesmos têm uma convivência maior com o corpo discente, dessa forma os problemas e posicionamentos podem chegar ao diretor de forma mais rápida, para que ele possa traçar estratégias de melhorias.

## **7. CONCLUSÃO**

Existe uma predominância no estilo democrático dentro das organizações de ensino escolar, os diretores estão optando por uma gestão onde se tenha mais a participação de todos, seja, alunos, funcionários, professores e pais. É importante essa integração pois a escola é composta por todos e todos precisam estar presentes para o seu funcionamento, podemos concluir que a liderança democrática já está prevista na lei que regulamenta a educação brasileira.

Traçar um perfil ideal para liderar uma instituição é algo bastante complexo tendo em vista que é preciso considerar diversos fatores como pessoas, recursos, desafios e obrigações.

Nessa perspectiva o estilo ideal sempre será aquele que seja capaz de resolver problemas, mas sempre pensando no bem-estar de todos, sempre buscando melhorias tanto pessoais como no coletivo. Um líder sempre pensa nos seus seguidores como pilar para conseguir alcançar metas e objetivos traçados, uma organização não se faz sozinha, mas sim com a colaboração de todos.

O estudo sobre liderança pode servir como base para outras pesquisas sobre o tema, e também pode ser continuado tendo em vista que a pesquisa não conseguiu coletar resposta de todos os estados do Brasil.

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTUNES, D. CATARINA, B. DEOLINDA, F. et al. análise dos estilos de liderança em uma administração pública. **REV. Ética e gestão** 26 e 27 de outubro . [2014?]. <Disponível> <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos17/12425154.pdf> Acesso 24 FEV 2021.

BOTELHO, J. KROM, V. Os estilos de liderança nas organizações. **Universidade do Vale da Paraíba**. [2014?]. Disponível em : [http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC\\_2010/anais/arquivos/0003\\_0494\\_01.pdf](http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2010/anais/arquivos/0003_0494_01.pdf) Acesso 23/06/2021

HONORATO, L. Desafios da gestão escolar: percepção dos diretores. departamento da educação. [2016?]. **Departamento de Educação**. Disponível em : [http://www.puc-rio.br/pibic/relatorio\\_resumo2017/resumos\\_pdf/ctch/EDU/Ana%20Luisa%20Honorato%20de%20Sales.pdf](http://www.puc-rio.br/pibic/relatorio_resumo2017/resumos_pdf/ctch/EDU/Ana%20Luisa%20Honorato%20de%20Sales.pdf) Acesso: 12 MAI 2021

INEP. Censo da educação básica 2020 **REV. Censo escolar. 2021** Disponível em : [https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/estatisticas\\_e\\_indicadores/resumo\\_tecnico\\_censo\\_escolar\\_2020.pdf](https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/estatisticas_e_indicadores/resumo_tecnico_censo_escolar_2020.pdf) Acesso: 20/11/2020

BRASIL. **Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário oficial da república federativa do Brasil. Brasília, 21 de dezembro de 1996. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm) Acesso: 20/05/2021

LUCK, H. Mapeamento de práticas de seleção e capacitação de diretores escolares. **Nova Escola**. Fundação Victor Civita. 2010. Disponível em : <http://cedhap.com.br/wp-content/uploads/2013/05/Relat%C3%B3rio-Final-Mapeamento-de-Pr%C3%A1ticas-de-Sele%C3%A7%C3%A3o-e-Capacita%C3%A7%C3%A3o-de-Diretores-Escolares-.pdf?iframe=yes&iframe=true> Acesso: 15/08/2021

MARKUS, L. A organização do espaço escolar: O processo de gestão democrática e participativa. **Rev. O professor PDE e os desafios da escola pública paranaense**. Vol 1 2010. Disponível em: [http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/cadernospde/pdebusca/producoes\\_pde/2010/2010\\_unioeste\\_gestao\\_artigo\\_londi\\_beatriz\\_markus.pdf](http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/cadernospde/pdebusca/producoes_pde/2010/2010_unioeste_gestao_artigo_londi_beatriz_markus.pdf) Acesso: 20/05/2021

MERIGHI, C. LIMA, T. ALBUQUERQUE, F. Estudos do comportamento da liderança na Cooperativa de Crédito Rural Centro Norte do Mato Grosso do Sul, unidade Chapadão do Sul, como fator de desenvolvimento local. **Rev. Interações**, Campo Grande, v. 14 jul./dez. 2013 Disponível em : <https://www.scielo.br/j/inter/a/Yr9DSmXqnCJDddkBfjkMYVc/?lang=pt&format=pdf> acesso 23/06/2021

MOTA, J. CONCEIÇÃO, S. Gestão escolar: o perfil do diretor nas escolas públicas municipais de Itabaiana-SE. Disponível em: <https://anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompleto/comunicacoesRelatos/0266.pdf> Acesso: 20/05/2021

NESSLER.L. O gestor escolar e os desafios enfrentados na função de diretor. **universidade Federal de santa maria.** **2013.** Disponível em: [https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/497/Nessler\\_Nadia\\_Cristina.pdf?sequence=1](https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/497/Nessler_Nadia_Cristina.pdf?sequence=1). Acesso:20/05/2021

SANTOS.M. COSTA.M, NASCIMENTO.A. Estilos de liderança no contexto da gestão escolar democrática: algumas apreciações. **Signos. V 36 n 2 .2015.**  
<Disponível> <http://univates.br/revistas/index.php/signos/article/view/800> Acesso 20/05/2021

SILVA.A. COSTA.D. ROCHA.G. ULIAN.R. A importância do líder democrático para o colaborador. **Fabe em revista** .vol 6 N°7 2016 Disponível em: <http://www.fabeemrevista.com.br/7/integra/03.pdf> Acesso 23/06/2021.

STEPHEN P. ROBBINS. Comportamento organizacional. **Pearson Prentice Hall. 2006.**  
Disponível em [:https://admdotunisa.files.wordpress.com/2019/03/robbins\\_2009\\_livro\\_comportamento\\_organiz.pdf](https://admdotunisa.files.wordpress.com/2019/03/robbins_2009_livro_comportamento_organiz.pdf) Acesso 12/05/2021

VALERIO.P. SOUZA.A. DEOLINDA.F. Estilos de liderança: uma análise no setor de call center de uma empresa de varejo. **Rev. XII SEGeT [2016?]**  
Disponível em [:https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/13722131.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/13722131.pdf) Acesso 23/06/2021.

VAZ LUIZ. A teoria dos traços. Administradores. **Administradores 2013.** <Disponível> <https://administradores.com.br/producao-academica/a-teoria-dos-tracos> Acesso 20/05/2021