

FACULDADES INTEGRADAS DE TAGUAÍ
CURSO DE GRADUAÇÃO EM PEDAGOGIA

FABIANA VILELA DE LIMA

A RELEVÂNCIA DO PAPEL DO GESTOR LÍDER
SOB O VIÉS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

TAGUAÍ – SP
2021

FABIANA VILELA DE LIMA

**A RELEVÂNCIA DO PAPEL DO GESTOR LÍDER
SOB O VIÉS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA**

Trabalho de Conclusão de curso
apresentado no curso de Graduação em
Pedagogia nas Faculdades Integradas de
Taguaí sob a orientação do Me. Eduardo
Gasperoni de Oliveira.

FABIANA VILELA DE LIMA

**A RELEVÂNCIA DO PAPEL DO GESTOR LÍDER
SOB O VIÉS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA**

Trabalho de Conclusão de Curso
orientado pelo Me. Eduardo Gasperoni de
Oliveira apresentado ao curso de
Graduação em Pedagogia das
Faculdades Integradas de Taguaí, como
requisito para obtenção do grau de
graduado em Pedagogia.

APROVADA EM: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

PROFESSOR ORIENTADOR ME. EDUARDO GASPERONI DE OLIVEIRA

PROFESSOR ESP. CRISTIANE DE ALMEIDAS FERNANDES RIBEIRO

PROFESSOR ESP. MAURÍCIO ORTIZ NETO

Agradeço a Deus, pois sem ele eu não teria forças para essa longa jornada
Agradeço a minha mãe e meus professores e aos meus colegas que me ajudaram na conclusão do artigo.

RESUMO

Este artigo científico tem como objeto de estudo a liderança e a gestão democrática. A importância do papel do gestor líder na instituição e comunidade. Teve como objetivo geral elucidar a respeito da função do gestor e o papel da liderança sob o viés da gestão democrática. Como objetivos específicos, há a pretensão de caracterizar e definir a gestão democrática, trazer definições sobre liderança, definir o perfil do gestor enquanto líder e trazer os tipos de liderança que existem e também apresentar como se constrói o perfil de líder sob os ditames democráticos. Falar em gestão democrática e liderança torna-se complexo. De caráter bibliográfico, inicialmente, e por meio de uma pesquisa de campo que envolveu gestores escolares, pretende-se responder a seguinte problemática: De fato, é importante para efetivação da gestão democrática, é essencial que o gestor tenha um perfil de líder? Diante do exposto, ou seja, da revisão da literatura em torno da gestão democrática e da liderança, bem como da contribuição dos gestores através do questionário – via Google Forms – pode-se constatar que o gestor sob o perfil da liderança deve ter capacidades, habilidades e atitudes que estimulem o desenvolvimento educacional de forma a colaborar com os diversos fragmentos que formam tal processo.

Palavras-chave: Liderança. Gestão Democrática. Gestor Líder. Melhorar a Qualidade de Ensino. Bom Funcionamento da Unidade Escolar. Humano.

1 – INTRODUÇÃO

A presente pesquisa com o título “*A Relevância do Papel do Gestor Líder sob o Viés da Gestão Democrática*” visa à busca de entendimentos relativos à função do gestor e o papel da liderança. Mostrar um modo de liderar uma instituição escolar de maneira que haja a democracia, a participação e a transparência dos atos de todos comprometidos no processo educativo se fazem relevantes, e cabe ao gestor o papel importante de manter a equipe comprometida para os novos desafios, descobertas e trabalhar para a melhoria contínua, zelando para o ambiente sempre sejam saudáveis para todos da instituição. Nesse caso, a colaboração de cada um é de extrema importância, pois todas as pessoas têm algo a colaborar.

O papel do gestor líder tende ser visto como uma perspectiva de atuação que tem como objetivo promover a organização e a articulação de todas as conjunções materiais e humanas fundamentais para certificar o progresso dos procedimentos socioeducacionais das instituições de ensino direcionadas para a promoção permanente da aprendizagem pelos estudantes, que façam capazes de encarar corretamente os obstáculos da sociedade globalizada e da organização centrada no conhecimento, dessa forma como fazer a colaboração permanente de todos da comunidade escolar como modelo de democratizar o ensino (BRASIL, 1996).

De modo essencial, objetiva-se buscar esclarecimentos acerca do entendimento da importância do gestor enquanto líder na gestão democrática escolar.

Como objetivos específicos, há a pretensão de caracterizar e definir a gestão democrática, trazer definições sobre liderança, definir o perfil do gestor enquanto líder, trazer os tipos de liderança que existem e, por fim, apresentar como se constrói o perfil de líder sob os ditames democráticos.

Conforme Maxwell (2008, p. 12), desenvolver liderança é algo muito complexo e exigente, pois:

♦ Liderança é a disposição de assumir riscos. ♦ Liderança é o desejo apaixonado de fazer diferença. ♦ Liderança é se sentir incomodado com a realidade. ♦ Liderança é assumir responsabilidades enquanto outros inventam justificativas. ♦ Liderança é enxergar as possibilidades de uma situação enquanto outros só conseguem ver as dificuldades. ♦ Liderança é a disposição de se destacar no meio da multidão. ♦ Liderança é abrir a mente e o coração. ♦ Liderança é a capacidade de subjugar o ego em benefício daquilo que é melhor. ♦ Liderança é evocar em quem nos ouve a capacidade de sonhar. ♦ Liderança é inspirar outras pessoas com uma visão clara da contribuição que elas podem oferecer. ♦ Liderança é o poder de potencializar muitas vidas. ♦ Liderança é falar com o coração ao coração dos liderados. ♦ Liderança é a integração do coração, da mente e da alma. ♦ Liderança é a capacidade de se importar com os outros e, ao fazer isso, liberar as ideias, a energia e a capacidade dessas pessoas ♦ Liderança é o sonho transformado em realidade. ♦ Liderança é, acima de tudo, coragem.

Na reflexão de Maxwell (2008), pode-se perceber que a complexidade em se caracterizar a liderança. Ela não é apenas razão, mas também coração. É muito ampla a parte de liderança, envolve muitas áreas e a intenção é potencializar muitas vidas, tornar o ambiente saudável e com harmonia para se trabalhar. É sempre estar pensando no melhor para todos ali presente.

A partir de então foi pensada essa pesquisa que tem como objetivo entender a condução da gestão democrática. É nítida a importância de uma educação independente e isso acontece através dos seus gestores e da sua visibilidade sobre educação e sobre a atribuição social da escola, ou melhor, suas convicções e os desejos dos que contribuem dela, para que haja a forma correta de dirigir a escola.

Assim, o gestor deve ter qualidades como a de observar, pesquisar e refletir sobre o dia-a-dia escolar e a procura por melhorias deve ser diariamente bem como tem de acontecer à agregação com a comunidade para que suas atitudes proporcionem melhorias, também no desenvolvimento socioeconômico e cultural do ambiente onde a escola está inserida.

De fato, é importante para efetivação da gestão democrática, é essencial que o gestor tenha um perfil de líder?

O gestor teve ter o perfil de líder sim e esse artigo irá deixar bem claro essa confirmação. Aqui presente há diversos autores do campo da Pedagogia e do campo da gestão escolar que esclarecem suas obras que a atuação gestora sob o viés da gestão democrática pode colaborar para que a liderança incentive

consequentemente, em ter capacidades, habilidades e atitudes que estimulem o desenvolvimento educacional de forma a colaborar com os diversos fragmentos que formam tal processo. A atuação exercida sobre os indivíduos os levam para o que a unidade necessita ou estabelece sérios impedimentos para a gestão democrática, compartilhada e humanizada. O gestor não nasce líder e também não há pessoa que não seja capaz ser por falta de capacidade.

Este trabalho científico, para melhor entendimento, está estruturado em duas partes. A primeira traz a Referencial Teórico acerca da temática em voga ao trazer elucidações em torno da Gestão Democrática; conceitos em torno da Liderança e caracterizações de um líder; os Estilos de Liderança na Gestão Escolar; e, por fim, a atuação do Gestor Escolar sob o viés Democrático. A segunda parte aborda a uma pesquisa de campo com gestores escolares ao apontar os procedimentos metodológicos, coleta e análise dos Dados. Encerra-se o presente artigo com as considerações finais e as referências.

2 – REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 – GESTÃO DEMOCRÁTICA: ELUCIDAÇÕES

Nos dias atuais, a gestão escolar apresenta-se como setor de informação humana, complexo e desafiador, pois cada organização escolar solicita a tomada de providências específicas, assim como a administração de muitas atividades ao longo de implantações de políticas públicas, que irão conduzir as suposições técnico-pedagógicas das entidades escolares, assim como surgem à Educação Infantil (GUEDES *apud* OLIVEIRA; CAMARGO, 2021).

Ferreira (*apud* OLIVEIRA; CAMARGO, 2021) traz algumas concepções sobre gestão que remete a gerir, gerenciar, administrar, tomada de definições, organização e direção. Na educação, a Gestão refere-se da finalidade ao desenvolvimento humano; encaminha a possibilitar a característica de uma intermediação no seio da prática social global, colaborando com a construção cidadã.

Em seu sentido pleno, a cooperação é qualificada pela força do comportamento consciente, em que os integrantes de uma unidade social saibam identificar e reconhecer sua capacidade de exercer sua importância na caracterização da dinâmica dessa unidade social, de sua conduta e de suas consequências, poder este consequente de sua competência e vontade do entendimento, da ordem e da atividade no que se refere às questões que lhe são executadas (LÜCK, 2010).

A participação se trata de um elemento autoritário à democratização escolar. A gestão democrática não ocorre sem a participação. Ela aborda um componente essencial ao desenvolvimento da democratização escolar. Entretanto, tal participação é considerada ilusória. De modo etimológico, utopia refere-se a um processo que não se efetua, assim se trata de um elemento da realidade; logo, a manifesta a necessidade “inacabável de superação histórica” (DEMO *apud* SANTOS, 2021, p. 243).

A democracia e a participação são inseparáveis; são considerados termos específicos e uma ideia relaciona-se ao outro. Nada obstante, essa interdependência nem sempre acontece. Apesar de a democracia ser impraticável sem participação, faz-se possível constatar que ainda acontece, lamentavelmente, nas escolas participação sem espírito democrático (DEMO *apud* SANTOS, 2021).

A gestão participativa é qualificada pelo compartilhamento de autoridade, responsabilidades reconhecidas conjuntamente, concentração de iniciativas e competências em todas as partes da organização escolar, mobilização e valorização da solidariedade da equipe escolar, consecutivo compartilhamento de informações e, decorrente, comunicação ampla e aberta, espalhando informações, etc. (LÜCK, 2010).

Segundo Santos (2021), o entendimento de uma Gestão Democrática está vinculado com a ideia de uma filosofia de coordenação que busca desequilibrar o poder terminante em prejuízo de uma atuação mais ativa do corpo social escolar.

Edificar uma escola com Gestão Democrática não é um procedimento tão fácil e imediato. Também não necessita apenas da mais repentina boa vontade e prazer. Em riqueza disso, é importante esclarecer que a Gestão Democrática nas escolas é uma construção permanente, contínua, diária, desafiadora, coletiva e reflexiva (SANTOS, 2021).

De acordo com o dicionário (DICIO *apud* SANTOS 2021, p. 211), a gestão é conceituada como: “Ação de gerir, administrar, de governar ou de dirigir negócios públicos ou particulares; administração”.

No caso da escola, a organização e a gestão referem-se ao conjunto de normas, diretrizes, estrutura organizacional, ações e procedimentos que asseguram a racionalização do uso de recursos humanos, materiais, financeiros e intelectuais assim como a coordenação e o acompanhamento do trabalho das pessoas (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSHI *apud* SANTOS, 2021, p. 211).

Segundo Paro (*apud* OLIVEIRA, 2021), a Gestão Democrática oferecida nas escolas, no sentido mais literal do termo, com a cooperação efetiva dos diferentes membros da comunidade escolar é, muitas vezes, acusada de ilusão. Promovendo a continuidade ao mesmo autor, a possibilidade da Gestão Democrática nas escolas públicas passa obrigatoriamente pela carência de transformação e da restauração da própria escola, mais exclusivamente pela tomada de deliberações por parte da classe labutadora. Grande parcela dos aprendizados dedicados ao assunto segue diretamente essa abordagem, muitas vezes, de aspecto revolucionário.

A concepção democrático-participativa defende a congeminção do gestor escolar com os demais da comunidade escolar, de modo que haja atuação efetiva de todos nas resoluções tomadas pela escola.

A concepção democrático-participativa baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe. Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva de tomada de decisões. Entretanto, uma vez tomadas as decisões coletivamente, advoga que cada membro da equipe assuma sua parte no trabalho, admitindo a coordenação e a avaliação sistemática da operacionalização das deliberações (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSHI *apud* SANTOS, 2021, p. 213).

Os ensinamentos da Gestão Democrática no Brasil são contemporâneos e apresentaram mais efetivamente após o processo de redemocratização do país, com a criação da Constituição Federal (BRASIL, 1988) e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB – (BRASIL, 1996). Tais documentos foram indispensáveis para proporcionar os fundamentos e as concepções da Gestão Democrática, mostrando como uma trajetória a ser seguida por todas as escolas e sistemas de ensino do Brasil.

É na Carta Magna que aconteceu desse modo, a primeira citação da Gestão Democrática, juridicamente falando, pois a Gestão Democrática trata-se de um dos princípios que norteiam o ensino. Consta no artigo 206, em peculiar no inciso VI que: “gestão democrática do ensino público, na forma da lei” (BRASIL, 1988). Posterior a 8 anos, a LDB (BRASIL, 1996), explicitou sobre a Gestão Democrática, não somente fazendo menção, mas trazendo direcionamentos a fim de que ela se concretize:

Art.14 – Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as 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, 1996).

Como foi citado no artigo acima, a Gestão Democrática nas instituições educacionais exige a presença direta de professores, alunos, famílias e comunidade local, mas deixando claro qual é a responsabilidade de cada grupo: os professores são os encarregados em conceber a proposta educacional da instituição, avançando práticas pedagógicas, objetivos e finalidades. Durante que o Conselho Escolar é o órgão mais significativo por ser variado por diferentes atores que atuam direta ou indiretamente na escola, sendo um aluno que toma decisões a respeito de assuntos políticos, pedagógicos e administrativos. Além de apegar-se com a questão de dar “voz” e autoridade a todos os envolvidos no procedimento de ensino, a LDB (BRASIL, 1996) também aponta a independência da própria escola:

Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público (BRASIL, 1996).

Enquanto que o Plano Nacional de Educação, fundado através da Lei Nº 13.005 (BRASIL, 2014), com validade de 10 anos, e cuja elaboração é uma carta de propósitos de abrangência nacional organizado por metas, aponta para a solidificação e a junção de uma política nacional, força nos conceitos da atuação e determinação popular, de forma que se ultrapassem práticas autoritárias e ações abusivas ainda existentes nas gestões escolares brasileiras. O Plano Nacional de Educação, por intermédio de sua meta 19, mostra:

Assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto (BRASIL, 2014).

Ao encontro da legislação nacional, o Plano Estadual de Educação do Estado de São Paulo, criado por meio da Lei Nº 16.279 (SÃO PAULO, 2016), com validade de um decênio, também assegura a permanência da Gestão Democrática no período de dois anos, colocando ao menos 10 estratégias para alcançá-la.

Em outros termos, a autora demonstra que a Gestão Democrática na educação pública só torna-se efetivamente concreta quando os regulamentos ganham forma, não se tornando meras letras mortas. Para que isso não ocorra, é indispensável que cada um tenha compreensão da sua função e seja merecedor de suas propostas, convicções e intervenções em prol do coletivo, seja no ambiente escolar ou em qualquer outro de campo social.

Logo em seguida, será mostrado o conceito da liderança.

2.2 – CONCEITUANDO A LIDERANÇA

Para Oliveira (2021), o gestor escolar, em sua função diária, depara-se com incalculáveis circunstâncias em todos os infinitos conhecimentos às funções desse profissional. Dessa forma, o próprio precisa impulsionar mãos de habilidades,

capacidades e qualidades que cooperem para tomada de providências eficazes e coerentes.

É essencial que a temática esteja sempre em discussão, pois há acontecimentos novos que surgem e requerem aprimoramento no plano das habilidades (OLIVEIRA, 2021).

Conforme na gestão de uma escola é preciso administração absoluta, fica subentendida a necessidade de saber fazer, e além de tudo, como fazer. Os acontecimentos surgem inesperadamente e, às vezes, não há tempo suficiente para tomar medidas mais elaboradas. Diante disso, podem existir erros ou atitudes que poderiam ser tomadas e resolver melhor as ocorrências (OLIVEIRA, 2021).

Na escola, o diretor é o profissional a quem compete a liderança e organização do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento de ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação dos alunos, no nível mais elevado possível, de modo que estejam capacitados a enfrentar os novos desafios que são apresentados (LÜCK, 2006, p. 17).

Segundo Lück (2010), a definição de gestão não distingue substancialmente do entendimento de liderança. Há, inclusive, similaridades e congruências, ao levar em conta que a gestão concerne à mediação pela qual se estimula e norteia o ser humano, a fim de que o coletivo possibilita e angaria objetivos em comum. Nessa linha de raciocínio, os “conceitos de liderança e de gestão se complementam e até mesmo, em certa medida, se confundem, por apresentarem vários elementos básicos e em comum” (LÜCK, 2010, p. 96).

Por outro lado, a liderança corresponde a um processo de gestão de pessoas. Porém, a gestão escolar pressupõe o trabalho com outras dimensões, como, por exemplo, a gestão administrativa, gestão de currículo, gestão de resultados, etc. (embora todas dependentes do trabalho de pessoas), em vista do que gestão e liderança não são sinônimos e sim complementares, de cuja complementariedade resulta uma certa sobreposição de significados e papéis (LÜCK, 2010, p.96).

A liderança, a intermediação, a coordenação e a administração das dedicações contribuem com a edificação de um ambiente de convivência saudável, de produtividade, de efetuação profissional e pessoal. Assim sendo, obriga a edificação de atos por parte dos dirigentes com a finalidade de que elas se tornem possibilidades para o saudável convívio, para a condescendência, para a bondade, para a empatia, para a comunicação integrado e compartilhado, para a consideração e para o reconhecimento de quaisquer desigualdades individuais, e, dessa maneira,

que cada integrante da sua equipe trabalhadora venha a realizar o poder de voz, dizendo criticamente seus interesses, aborrecimentos, conceitos, emoções, reflexões, convicções, recomendações, como sujeitos pertencentes e integrados nas circunstâncias que criam a comunidade escolar (ALMEIDA; OLIVEIRA, 2021).

É necessário que o diretor de uma escola competente selecione o estilo de liderança apropriado conforme com a circunstância. Além de tudo, empenha-se, pacientemente, para construir as habilidades e ampliar a experiência da equipe educadora ao fornecer as orientações e as indicações necessárias, ao sustentar e, por último, ao transmitir as decisões (ALMEIDA; OLIVEIRA, 2021).

O líder constrói a confiança dos integrantes da equipe de trabalho e da comunidade escolar, buscando o melhor e ouvindo o que sua equipe tem a dizer para haver melhorias cada vez mais. Esse líder trabalha arduamente para expandir a liderança entre todos os professores e todos sentir essa faísca de liderança em todos os momentos. Este tipo de líder faz com que sua equipe seja mais criativa, adquirindo experiências e fazendo que todos trabalhem com entusiasmos, motivados a alcançar o seu ponto máximo de eficiência (ALMEIDA; OLIVEIRA, 2021).

Para Blumberg e Greenfield (1980, p. 40), os líderes competentes de escolas desafiam constantemente hipóteses e procedimentos estabelecidos, uma vez que têm a disposição de aferir os limites dos sistemas, tanto de aspecto interpessoal como organizacional. Por fim, os líderes mais eficientes utilizam o estilo de gestão participativa para incluir os outros no processo de transformação da escola e devem agir da seguinte forma:

- Definem objetivos claros;
- Exibem confiança e receptividade com relação aos outros;
- Discutem fatos abertamente;
- Solicitam e ouvem ativamente o ponto de vista dos outros;
- Convivem com situações ambíguas e com circunstâncias que mudam constantemente, aceitando-as;
- Utilizam a gestão participativa para conseguir a ajuda dos outros.

2.2.1 – O que caracteriza um líder

Para começo de conversa, ser um líder é uma ‘aterrorizante responsabilidade reconhecida’, relata Oliveira (2021). A função é de extrema exigência, convém em exercer influência sobre os demais. Necessita uma grande contribuição pessoal,

demonstrando uso de esforço, perseverança, servidão, amor ao ser humano e claro, capacidade em administrar.

Segundo Hunter (*apud* OLIVEIRA, 2021, p. 294), “Liderança: É a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum”. Nota-se, então, que liderança é habilidade, sendo destreza, pode ser estudada e melhorada.

Induzir pessoas é dever do gestor, que, por meio de suas ideias e argumentos, adquire que seus colaboradores se engajem de cabeça na realização dos objetivos apresentados e não simplesmente façam porque o mandante determinou. Para que a influência realmente ocorra é necessário saber a diferença entre poder e autoridade. Dessa forma, ainda Hunter (*apud* OLIVEIRA, 2021, p. 294): “Poder: É a faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de sua posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não o fazer”. Aqui manifestam as ameaças, as demissões e as punições. E, “Autoridade: É a habilidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que você quer por causa da sua influência pessoal”, segundo Hunter (*apud* OLIVEIRA, 2021, p. 294), ao mostrar que a pessoa tem a facilidade de levar as pessoas a realizar conforme quer claro, para um bem comum.

Outro quesito específico a um líder é o conhecimento empreendedor, que consegue preservar o entusiasmo da equipe, sem deixar a autoridade e a determinação. Antevê situações possíveis e direciona a resolução de contratempos, podendo antecipar resultados ou aprender diferentes formas de domar os desafios presentes, mudando o ambiente de trabalho e comportamental de todos, pois, a gestão escolar é um procedimento compartilhado (LÜCK, 2006).

A competência para o exercício de uma função ou profissão pode ser vista sob duas óticas: a da função/profissão em si e a da pessoa a exercê-la. Em relação à função/profissão, competência é o conjunto sistêmico de padrões mínimos necessários para o bom desempenho das responsabilidades que caracterizam determinado tipo de atividade profissional. Em relação à pessoa, constitui na capacidade de executar uma ação específica ou dar conta de uma responsabilidade específica em um nível de execução suficiente para alcançar os efeitos pretendidos. A competência envolve conhecimentos, habilidades e atitudes referentes ao objeto de ação, sem a qual a mesma é exercida pela prática do ensaio e erro (LÜCK, 2006, p. 12).

A particularidade individual é aspecto de suma importância para a liderança escolar. O gestor é obrigado a identificar suas limitações pessoais, tanto as suas limitações quanto a do outro. Consegui tomar providências e reconhecer a

responsabilidade pelas suas ações e de outros, afirma a verídica liderança, dessa maneira, liderar também é servir. Servir no sentido de reconhecer e de satisfazer a necessidade existente. Um exemplo claro: um trabalhador da limpeza quer uma lavadora e secadora de roupas de última geração para lavar pano de chão e guardanapos, sendo que uma simples lavadora faria o serviço e claro, de forma bem mais barata para a verba que a escola possui (pouca, claro) (LÜCK, 2006).

No tocante as funcionalidades, há ainda a tríade da liderança: gestão pedagógica, gestão administrativa e gestão humana. Essas gestões diferenciadas complicam a liderança por viverem em níveis diferentes. Exige administrar seres humanos, condutas, atitudes, métodos, pedagogias, dinheiro e ainda resultados.

A liderança pedagógica é arregimentada por uma forte correlação entre as tarefas que expressam especial atenção à atividade de orientação e acompanhamento do planejamento escolar, ou seja, assistir às aulas e orientar pedagogicamente os professores; promover reuniões pedagógicas e orientar os professores na elaboração de projetos didáticos e deveres escolares. A liderança organizacional tem o intuito de dar suporte ao trabalho do professor em suas atividades cotidianas e administrativas, elaboração de relatórios, atas, planilhas. Por último, a liderança relacional está vinculada às tarefas que exigem a presença do diretor no cotidiano escolar, no atendimento dos alunos, pais e professores, inclusive na organização de festas e eventos na escola (PAMPLONA; HONORATO; CALDEIRA *apud* OLIVEIRA, 2021, p. 295).

A liderança provoca, consequentemente, em ter capacidades, habilidades e atitudes que estimulem o desenvolvimento educacional de forma a colaborar com os diversos fragmentos que formam tal processo. A atuação exercida sobre os indivíduos os levam para o que a unidade necessita ou estabelece sérios impedimentos para a gestão democrática, compartilhada e humanizada (LÜCK, 2006).

O gestor não nasce líder e também não há pessoa que não seja capaz ser por falta de capacidade. De acordo com Hunter há atitudes de líder que precisam ser abordados e determinados:

- Paciência: mostrar autocontrole;
- Bondade: dar atenção, apreciação e incentivo;
- Humildade: ser autêntico, sem pretensão, orgulho ou arrogância;
- Respeito: tratar os outros como pessoas importantes;
- Abnegação: satisfazer as necessidades dos outros;
- Perdão: não se ressentir quando for enganado;
- Honestidade: ser livre de engano;
- Compromisso: sustentar suas escolhas. (HUNTER *apud* OLIVEIRA, 2021, p. 297).

Nesses procedimentos há esforços exigidos ao líder, como deixar de lado seus desejos e necessidades, no mesmo momento em que, busca o maior bem para os outros.

Segundo André (2019, s/p.) um bom líder possui 9 características:

- Comunicação, é imprescindível que um líder consiga se expressar e principalmente ouvir o que os subordinados tem a dizer. Boas ideias podem surgir, além de motivar a comunicação da equipe, exercita a criatividade dos colaboradores.
- Feedback, saber reconhecer os pontos positivos da sua equipe, influencia e motiva o individual. Mas, também é importante transmitir feedbacks que orientem pontos de melhora. Um bom líder, também deve estar aberto a receber feedbacks, aceitando e admitindo seus erros.
- Delegar tarefas, é importante saber distribuir funções de acordo com as capacidades de cada um, a fim de exercitar a máxima capacidade individual e consequentemente coletiva. Conhecer, conversar com cada funcionário, saber quais são os desejos, vontades, preferências, ajuda na hora de delegar tarefas e a identificar talentos.
- Traçar metas, essa é um ponto delicado, um líder deve ser virtuoso nessa tarefa. Não deve definir metas que não façam sentido para sua equipe, ou que sejam inalcançáveis, além de desmotivar a equipe, as metas não serão batidas. Converse, trace metas junto ao seu time e que façam sentido para todos.
- Motivação, por exemplo, delegue tarefas que podem ser cumpridas pelos seus funcionários, reconheça os esforços e entregas dos colaboradores.
- Autoconfiança, ou seja, demonstre segurança a sua equipe, isso fará com que se sintam mais seguros.
- Equilíbrio, mantenha sempre um inteligência emocional. Separe seu lado profissional do pessoal, os problemas particulares não podem interferir na relação com a equipe. Um gestor desequilibrado afeta o desempenho, motivação e faz com que resultados se percam.
- Capacitação, um líder deve estar sempre buscando por inovações na arte de gerir pessoas. Seja fazendo cursos, lendo livros, participando de palestras.
- Organização, cultura organizacional e disciplina. O liderado é o reflexo do líder.

Referente à reflexão de André (2021, s/p.), está nítido que ser um bom líder não é apenas dar ordens, estipular metas, cobranças diariamente. Ser um bom líder é preciso entender que um grupo de trabalhadores é formado por indivíduos e eles têm a necessidade de formar um espaço de bem estar e realização profissional para executar um bom trabalho, cobranças abundantes geram estresse e desmotivam a equipe.

Não se pode deixar de ver também a gestão e seus estilos de liderança.

2.3 – GESTÃO E ESTILOS DE LIDERANÇA

O gerenciamento e o exemplo de gestão a serem fundados e seguidos em uma escola consistem também do perfil de líder evidenciado pelo gestor escolar. Além do mais, Lück (2010) expõe essencialmente três estilos de liderança que, em síntese, estão relacionados na forma como a autoridade é contemplada no espaço escolar, mais especificamente se o mesmo é dividido ou centralizado, determinando o estilo de líder que o gestor possa apresentar, seja “um perfil mais autocrático, *lais-sez faire* ou democrático” (LÜCK, 2010, p. 99).

Um administrante com perfil autocrático centraliza para si o controle de decisão, impondo uma liderança na qual prevalece sua verdade. Sua conclusão se dá mediante sua capacidade de mobilizar pessoas em razão de sua superioridade. “Numa situação autocrática, encontra-se evidentemente um diretor que exige obediência, recusa qualquer discussão, determina o caminho a seguir e toma isoladamente as decisões” (VALERIEN *apud* SANTOS, 2021, p. 214).

Parte-se da premissa de que as amostras pré-estabelecidos, bem como as direções, são satisfatórias para aquisição de bons resultados, desconhecer-se, assim, as equívocos que possam eventualmente acontecer, partindo do início, que o gestor é o mentor intelectual e quem esquematiza as ações, os demais são meros executores, respeitando a hierarquia e analisando, principalmente, a função de cada responsabilidade. Ignora-se os argumentos, a coletividade, em contrapartida, tal estilo exige do gestor “personalidade mais forte e uma grande capacidade de persuasão” (LÜCK, 2010, p. 77).

Segundo Santos (2021), a terminologia francesa *lais-sez faire* significa “deixe ser”, sugerindo a noção de trabalho livre, o fazer pelo fazer de acordo com o que cada considera correto. Mascara-se pela carência de liderança e de orientações antecipadamente determinados “externamente à organização do grupo, em vista do que tendem a evoluir segundo sua própria vontade, energia, inspiração e dinâmica”. Vale destacar, a seu andamento, tempo e sua importância (LÜCK, 2010, p. 81).

Valerien (*apud* SANTOS, 2021, p. 215) diz que o sentido da *lais-sez faire* é, acima de tudo, referente à expressão “dar carta branca”. Complementando ainda que: “O diretor exerce um controle mínimo e deixa aos elementos de grupo muita liberdade”. A idealização central desse estilo de liderança parte da condição de que

seus integrantes são fartos de todas as habilidades e condições necessárias para realizar suas referentes funções de forma autônoma, não compreendendo a necessidade da hierarquia e do planejamento. Nessa concepção, o diretor fica encarregado de “fornecer informações, em ocupar-se com os problemas administrativos e em tentar resolver as dificuldades inesperadas”.

Dentre das fundamentais opiniões que re incidem sobre essa filosofia de liderança, ressalta a de que ela impossibilitaria a continuidade do grupo, em razão da inexistência de um conjunto de conceitos e objetivos comuns a todos, em conclusão, é um *modos operandi* despreparado de qualquer conexão administrativa e organizativa, essencial para sustentação e funcionamento de qualquer estilo de liderança.

À medida que o gestor escolar mais encurvado para um perfil democrático tende a adquirir mais suporte e propostas de seus colaboradores, especialmente no que diz respeito à tomada de resoluções. O protagonismo é da equipe e o poder decisivo devidamente partilhado, possibilitando que cada um assuma seu comprometimento. Nesse procedimento, as consequências positivas são resultados da dedicação coletiva e da harmonização de todos para atingir um propósito em comum. Ainda sim, isso não quer dizer que os colaboradores têm carta branca para fazerem o que bem compreenderem, em alguns momentos, será necessário realizar interferências para atingir determinadas finalidades:

Nesse ambiente, os líderes atuam atentos a essas expressões para identificar aquelas que necessitam de maior apoio ou de mais orientação, assim como procuram identificar os naturais sinais e oportunidades de ameaças e distrações que ocorrem durante o processo da realização dos objetivos educacionais da escola (LÜCK, 2010, p. 79).

Este procedimento de liderança determina um ambiente propício para estabilizar a cultura da cidadania, da boa coabitação e da Gestão Democrática. Ainda que o democrático seja o perfil de liderança mais procurado para administrar escolas públicas, é conhecido que os princípios da Gestão Democrática ainda encontram resíduos do autoritarismo que ainda prevalecem na educação brasileira. Entende-se que muito além de seus incentivos teóricos e práticos, fica indispensável argumentar a questão da Gestão Democrática pela lente da legislação brasileira, que reserva principalmente, leis próprias sobre o conteúdo, sendo objeto e matéria indispensável para todos os gestores escolares, assim como, para qualquer pessoa

que enxerga um corpo social mais democrática e com ensinamentos escolares mais autônomos e participativos nos julgamentos da escola. Como atenta Valerien (*apud* SANTOS, 2021, p. 216): “Conhecer a legislação é ter medida de seu espaço de liberdade e tomar consciência de seu grau de autonomia”.

Também se tem a gestão democrática que já foi mencionada um pouco acima, mas é importância ressaltar que o gestor democrático foca nas necessidades coletivas e não nas suas individuais.

Seguindo essa linha de liderança não se pode esquecer da liberal onde o gestor dá a total liberdade para sua equipe decidirem por si só o que será melhor para todos e quais as estratégias traçar para alcançar o sucesso.

E, por fim, não menos importante e sim muito centrada, a liderança situacional onde ocorre de acordo com as situações apresentada a cada necessidade do momento e que também está ligada a maturidade do líder para resolver o problema que está acontecendo naquele momento.

É de extrema importância sabermos sobre a atuação do gestor escolar sob o viés democrático, que se encontra no subtítulo a seguir.

2.4 – A ATUAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR SOB O VIÉS DEMOCRÁTICO

Primeiramente, deve-se descobrir que tipo de escola se quer ter. Liderar a implantação e construção de um Projeto Político Pedagógico, também se deve incentivar professores, alunos e funcionários, envolvendo a comunidade e os responsáveis pelos alunos nos projetos e ainda lidar com toda a burocracia que envolve a administração de uma escola, seja pública ou particular (GOMES, 2018).

O trabalho do gestor começa quando ele pensa na escola, na sua missão, como ele pensa nela no futuro e qual o projeto dessa escola. O Diretor saiu do centro da burocracia escolar, para líder de um processo que privilegia a aprendizagem e o processo democrático (GOMES, 2018).

O gestor escolar tem como prioridade e foco o aluno. O sucesso escolar, como os alunos irão receber o que eles têm direito, que é a aprendizagem de qualidade para todos, e essas qualidades servem para todos os serviços prestados pela escola. Ele também precisa estar atento ao dia-a-dia, no relacionamento com

os pais, com a comunidade, pensar no desenvolvimento da sua equipe, no funcionamento da escola e nos processos futuros (GOMES, 2018).

É enfrentado um grande desafio no Brasil que diz respeito a sair desse patamar baixo de aprendizagem e ir para outro patamar, que realmente emancipe os jovens, no final da Educação Básica, para eles terem uma vida autônoma, colocando em prática seu projeto de vida, entre outras coisas (GOMES, 2018).

Na gestão escolar, existem duas coisas fundamentais: precisa ter objetivo claro e meta e é necessário ter liderança, devendo haver um trabalho coletivo e proporcionar caminhos (GOMES, 2018).

Conforme Pina (*apud* CAMPOS; PALMA, 2021, p. 140), a escolha tanto o diretor quanto o vice-diretor, devem ser realizados os seguintes conceitos:

- Experiência como docente;
- Formação em nível superior, preferencialmente com especialização em gestão;
- Boa organização e bom planejamento;
- Capacidade de monitoramento e avaliação de indicadores de aprendizagem;
- Espírito de liderança e bom relacionamento com a equipe;
- Conhecimento da cultura e do cotidiano da escola;
- Habilidade em gerir recursos e definir prioridades de gastos.

Na escola, a gestão democrática se faz fundamental o envolvimento de todos os componentes da instituição e comunidade, dado que a partir desse convívio, o gestor consegue determinar diretrizes a serem analisadas, seguindo da necessidade de sua escola e comunidade escolar, ofertando começo pelo envolvimento na produção do Projeto Político Pedagógico – PPP, documento este que com a atuação de todos demanda a real carência da escola como um todo, fazendo as observações de melhoras a serem executadas de forma estrutural e pedagógica (CAMPOS; PALMA, 2021).

Sabe-se que a liderança dos gestores escolares deve ser orientada no sentido de influenciar o desempenho de todos que atuam na escola na promoção da melhoria do ensino e elevação da aprendizagem dos alunos, que consiste no fim último da liderança na gestão escolar (LÜCK, 2010, p. 49).

Levando em considerações a educação tem como finalidade proporcionar e incentivar o aperfeiçoamento de capacidades e habilidades para o desempenho estudantil e construção do cidadão crítico, construtivo e participativo de sua sociedade, considere-se que o diretor essencialmente depende da competência de

reconhecer o dever de líder e assimilar as problemáticas sociais e estruturais integradas em sua comunidade, procurar envolver os alunos, familiares, funcionários e professores na atuação e execução dessa gestão democrática, onde se formem parceiros de trabalho em busca do bem comum, sendo esta, a qualidade do ensino e aprendizagem (LÜCK, 2010).

Pamplona, Honorato e Caldeira (*apud* OLIVEIRA, 2021), a principal aptidão é a de que o dirigente lidera e assegura o comportamento democrático efetivo e interativo do conselho escolar ou elemento colegiado parecido, da conferência de classe, da associação estudantil e de outros colegiados escolares. A segunda principal seria a de conduzir o comportamento integrado e cooperativo de todos os participantes da escola, no desenvolvimento de um ambiente educativo e de conhecimento, direcionado por distintas expectativas, estabelecido coletivamente e amplamente compartilhado.

Nesta continuação, Lück (2010, p. 48) expressa que “a gestão democrática não é apenas uma necessidade, dada a complexidade dos objetivos educacionais, mas também um mandato constitucional, o desenvolvimento da liderança compartilhada torna-se imprescindível”.

Deste modo, compreende-se que o projeto social na escola se faz importante e é necessário dentro desta circunstância firmar comprometimento com a qualificação da prestação de serviços concedidos pela instituição escolar (CAMPOS; PALMA, 2021).

A menção principal deste ponto foi o exemplar de Lück (2010), cuja parte é “Liderança em Gestão Escolar”. Essa autora crê que a liderança na escola é uma particularidade importante e própria à gestão escolar, por intermeio do qual o diretor conduz, movimenta e determina a ocupação da comunidade escolar na sua percepção extenso (interna e externa), com o desígnio da melhoria constante do ensino e da aprendizagem. A autora assegura, o que observo com real importância, é que a gestão escolar é um método que tem que ser verdadeiramente partilhado e sendo a competência na essência da liderança “constituindo-se em um dos fatores de maior impacto sobre a qualidade dos processos educacionais [...] não é possível haver gestão sem liderança” (LÜCK, 2010, p. 25). O líder não é o capitão institucional, ele é mais do que uma atuação fixa e central na instituição. Ele descentra a sua liderança como prática de uma gestão democrática em que a

tomada de decisões é espalhada e compartilhada por todos os integrantes da comunidade escolar.

Barros (2021) direciona entender a importância de entender a si e aos demais na Gestão Escolar, pois a partir do autoconhecimento e da autoanálise intensa dentro de si encontram-se as possíveis perspectivas sobre si mesmo e as direções para que o Gestor consiga liderar sua equipe escolar de forma saudável.

Todas as pessoas que atuam em Educação competem à realização de liderança compartilhada e da coliderança em suas ocorrências específicas de trabalho (BARROS, 2021).

Entender a si mesmo permite procurar melhorar consecutivamente como pessoa a fim de aperfeiçoar o comportamento pessoal, a partir do reconhecimento das habilidades e das limitações que carecem de melhorias (BARROS, 2021).

Bons trabalhadores da educação são bons seres humanos, mas o contrário não ocorre. Preservar boas competências pessoais, a começar do autoconhecimento, é fundamental a todos os profissionais da Educação pela função de liderança e de influência que executam sobre todos que passam pela instituição de ensino (BARROS, 2021).

A capacidade afiliada ao compromisso possibilita à pessoa que está na liderança do grupo tornar-se confiável, exercendo assim uma atuação positiva (BARROS, 2021).

Todo o procedimento social é qualificado por confrontação de acontecimentos e, especialmente situações de tensão, contradição e mediação de confrontos. Entender tais manifestações e proporcionar transformações necessárias demonstram a emotividade da liderança e a opinião com ações indispensáveis ao trabalho distribuído no grupo (BARROS, 2021).

3 – METODOLOGIA, COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

3.1 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A fim de concretizar este artigo científico, como metodologia, fez-se uso da revisão da literatura. Sob a reflexão de Andrade (2004), a revisão da literatura diz respeito ao processo de levantamento, procura, análise e descrição de um corpo do conhecimento visando responder uma específica pergunta específica.

Ou seja, de cunho bibliográfico, que é constituído de materiais importantes descritos sejam físicos quanto eletrônicos – sobre uma temática, dentre livros, artigos – de jornais, científicos e periódicos – monografias, dissertações e teses, registros históricos, relatórios governamentais, etc., no sentido de demonstrar a relevância do gestor líder ao funcionamento de sua unidade escolar, seja de qualquer modalidade ou segmento de ensino.

Para colaborar no alcance dos objetivos propostos também foi se pautado numa pesquisa de campo. Tal pesquisa exige procedimentos criteriosos para se escolher uma referida abordagem, para Andrade (2004), no sentido de produzir ou reproduzir fenômenos.

3.2 – COLETA DOS DADOS

Com a intenção de colaborar com o presente artigo que aborda a gestão democrática e liderança no processo de um ambiente melhor a se trabalhar em equipe na Educação Escolar, realçando a relação interpessoal entre gestores e toda sua equipe de funcionários, fez-se importante a realização da pesquisa de campo por meio de um questionário elaborado e relacionado com à temática em questão – a gestão democrática e liderança no ambiente escolar, no total de sete questões abertas e discursivas, realizadas através do Google Formulário, por conta da pandemia, pois na ocasião não se teve a possibilidade de estar presencialmente para a realização desta pesquisa.

Com finalidade de melhor eficiência e diálogo, preferiu-se aplicar o questionário para público alvo dessa pesquisa – os gestores das Escolas Municipais localizadas nos municípios do sudoeste do estado de São Paulo. No

total, cinco gestores se prontificaram em ajudar na realização da parte prática da pesquisa em análise.

A seguir, em ordem alfabética, serão apresentadas as iniciais desses gestores e suas formações acadêmicas e, logo após a apresentação das respostas completas do questionário encaminhado:

1- E.B.

Formação: Pedagogia/ Letras/ Artes. Pós-graduada em nove cursos na área Educacional.

2- E.G. de O.

Formação: Mestre em Educação.

3- N.C.

Formação: Matemática/Pedagogia.

4- S. C. P. de O.

Formação: Graduada em Matemática e pós-graduada em Gestão e Supervisão Escolar.

5- S.M.O.C.

Formação: Doutoranda em Educação.

1 – Quanto tempo atua na educação e em quais cargos?

Sujeito	Resposta
1	“Atuo já faz 22 anos. Nesse período estive em sala de aula e na gestão de escola e na gestão municipal (secretaria).”
2	“Atuo há 13 anos, sendo 10 como professor de educação infantil e 3 como gestor no mesmo segmento.”
3	“13 anos.”
4	“10 anos em docência em Educação infantil e Ensino fundamental I, 06 anos em Coordenação Pedagógica e 03 anos em Direção escolar.”
5	“27 anos - professora, orientadora educacional, supervisora de ensino e atualmente diretora.”

2 – O que você entende por Gestão Democrática?

Sujeito	Resposta
1	“Entendo que é desenvolver a política pública de Educação pautada na realidade local e na participação dos envolvidos com esse processo. É dar vez e voz para aqueles que percorrem esse caminho objetivando o sucesso de todos.”
2	“A gestão democrática é aquela na qual se prioriza a participação do coletivo em todas as ações tomadas na escola. Há o protagonismo e da equipe e o poder decisório devidamente compartilhado.”
3	“Gestão aberta ao diálogo.”
4	“Gestão compartilhada. É preciso delegar tarefas aos diversos segmentos dentro da unidade, para que o trabalho em equipe funcione objetivando a melhor qualidade de ensino aos alunos.”
5	“Gestão compartilhada com a comunidade escolar e famílias.”

3 – Enquanto líder, qual(is) seu(s) desafio(s) para concretizar, de fato, a gestão democrática em sua unidade escolar?

Sujeito	Resposta
1	<i>“O maior desafio está em sensibilizar a todos sobre a realidade local e a busca de envolvimento para com os objetivos comuns. Nem todos estão abertos para contribuir.”</i>
2	<i>“Gerir o tempo, recursos humanos e materiais. Cumprir, de fato a gestão democrática e humanizada. E, a meu ver, minha grande dificuldade é dizer “não” à equipe.”</i>
3	<i>“Peculiaridades de ideias.”</i>
4	<i>“Trabalho de equipe eficaz, cada um saber fazer seu papel, apoio dos diferentes profissionais, alcançar apoio da comunidade e dar aos diversos atores o que precisam realmente.”</i>
5	<i>“Falta de recursos humanos e financeiros.”</i>

4 – O que você entende por liderança na atuação gestora?

Sujeito	Resposta
1	<i>“Liderança é a capacidade de conduzir o grupo de forma que todos compreendam o “destino”.”</i>
2	<i>“A liderança na gestão responsável por coordenar equipes, organizar atividades, promover campanhas e motivar as pessoas, fazendo com que o trabalho seja exercido da melhor forma possível.”</i>
3	<i>“Ser líder não autoridade.”</i>
4	<i>“Saber fazer e colocar a mão na massa, afinal o bom exemplo, arrasta.”</i>
5	<i>“Entendo que as decisões têm que ser compartilhadas e os talentos serem postos a serviço da coletividade.”</i>

5 – Quais as características essenciais que devem constituir de modo prioritário o perfil do líder gestor?

Sujeito	Resposta
1	<i>Um líder precisa ser dinâmico, resiliente, humilde, empático e acima de tudo humano.”</i>
2	<i>“Envolver a equipe; dar autonomia aos funcionários, estabelecer metas claras, sempre planejar e se embasar em legislações, ser proativo, humano, criativo, etc.”</i>
3	<i>“Empatia, Saber dialogar, conhecer a instituição quanto espaço físico assim como comunidade escolar família/alunos/funcionários.”</i>
4	<i>“Competências e habilidades na área humana, Pedagógica, administrativa. Ter visão abrangente de todos os aspectos que inerentes aos processos ensino, aprendizagem e relações humanas.”</i>
5	<i>“Carisma, espírito de liderança, bom humor e disponibilidade para escutar os liderados.”</i>

6 – Quais as dificuldades que você passou em sua atuação gestora?

Sujeito	Resposta
1	<i>“Direcionar àqueles que não estão preparados para a mudança. Trabalhar com pessoas muito resistentes é um dos maiores desafios.”</i>
2	<i>“Falta de apoio dos superiores e falta de comprometimento de alguns membros da equipe.”</i>
3	<i>Não respondeu.</i>
4	<i>“Falta de apoio dos superiores, falta de materiais e de funcionários, além de servidores resistentes a ordens.”</i>
5	<i>“Dificuldade em ser ouvida pelos superiores em nossas demandas e necessidades.”</i>

7 – O que você pode sugerir para que o líder consiga atuar sob o viés da gestão democrática?

Sujeito	Resposta
1	<i>“Muito diálogo com o grupo. Formações contínuas para a sensibilização do grupo e estudo sobre o verdadeiro papel social da escola.”</i>
2	<i>“Capacitar-se constantemente, ter foco e equilíbrio.”</i>
3	<i>“Diálogo.”</i>
4	<i>“Observar, analisar e compreender como o ser humano age nas diversas situações. Saber em quem confiar orientar sempre, o óbvio precisa ser dito. Delegar funções e explicar sua importância no processo educativo.”</i>
5	<i>“Que escutem os liderados e façam reuniões periódicas de alinhamento de ideias. A comunicação também é muito importante.”</i>

3.3 – ANÁLISE DOS DADOS

Ao todo foram cinco gestores provenientes de algumas Escolas Municipais, localizadas num município ao sudoeste do estado de São Paulo que responderam o questionário.

Em relação a quanto tempo de atuação na educação e em quais cargos, o tempo mínimo relatado no questionário foi de dez anos de atuação até o momento e a que mais atua na Educação já têm vinte e sete anos de trabalho.

Todos foram professores da Educação Infantil. Há dois gestores que se encontram no cargo de Diretor Escolar há 3 anos e três gestores não informaram quanto tempo atuam na Gestão Escolar.

Primeiramente, foi de extrema importância questionar sobre o que eles entendem por Gestão Democrática.

Os gestores participantes ressaltaram como característica da Gestão Democrática o compartilhamento de decisões, ou seja, o poder decisório coletivo a fim de mostrar uma gestão participativa e democrática para todos os envolvidos e também a importância de se trabalhar em um ambiente saudável.

De acordo com S. C. P. de O: “Gestão compartilhada. É preciso delegar tarefas aos diversos segmentos dentro da unidade, para que o trabalho em equipe funcione objetivando a melhor qualidade de ensino aos alunos”. A participante S. M. O. C. acrescentou: “[...] com a comunidade escolar e famílias.”

A resposta dos participantes vem ao encontro do apontamento de Lopes (2020), ao dizer que a gestão da escola é constituída na dia-a-dia como atividade política, constituindo-se nesta tomada de opiniões frequentemente dos pais, docentes, discentes, funcionários e de toda a comunidade escolar, tenha visão na

sua tarefa, socialmente dizendo, destina ao aperfeiçoamento por meio das colaborações para os efeitos do ensino, que se corrobora como comprometimento com a comunidade deixando-a comparecer, tomar suas definições, lutar pelo seu melhor, o que de verdade fornecerá na escola a gestão democrática, onde seu regulamento não pode ser individual, mas em objeção merece se dar de modo coletivo.

Outra característica apontada diz respeito à cultura do diálogo que deve se fazer presente em toda unidade escolar, conduzindo à gestão. Pois: “Gestão aberta ao diálogo” e assim S.M.O.C. concorda com essa abordagem com a fala “A comunicação também é muito importante.”

Esta cultura foi abordada por Peres (*apud* ALMEIDA; OLIVEIRA, 2021, p. 335), na atuação gestora, o diretor refere-se ao “sujeito articulador na construção de um ambiente dialógico e participativo”, que atende às demandas ao bom funcionamento escolar. do trabalho na procura pela qualidade e assertividade do processo educativo-pedagógico. Ao mediar conflitos, o gestor caminha à cidadania e à “uma cultura de paz” (TORRES *apud* ALMEIDA; OLIVEIRA, 2021, p. 335).

Falando sobre este ambiente participativo, convém falar que a questão participativa acompanha o adjetivo democrático, pois, de acordo com Moraes (2021, p. 56): “Cabe ao gestor o dever de planejar com atenção cada uma das reuniões desses institutos legais de participação comunitária e, juntamente com a equipe pedagógica, criar ferramentas, adaptadas à realidade da comunidade, que possam incentivar e potencializar o reconhecimento por parte da comunidade da escola como espaço de vivências”.

Em relação à pergunta seguinte, que se encontra de forma pessoal e muito observadora, enquanto líder, indagou-se qual/quais seu/seus desafio/desafios para concretização, realmente, a gestão democrática na escola.

Diante dos apontamentos, percebeu-se que nenhum deles se encontrou em “mar de rosas” quando assumiu o cargo de gestor. Dentre os desafios, pode-se mencionar: a falta de sensibilização por parte da equipe, cabendo ao gestor “sensibilizar a todos [...] e a busca de envolvimento para com os objetivos comuns” (E.B.); o que vem ao encontro ao apontamento de S.C.P. de O.: “Trabalho em equipe eficaz”.

Diante desses desafios, cabe ao gestor a ação de delegar afazeres, ou seja, o direcionamento de funções, visando o bom andamento da escola.

Em sua fala E. G. de O traz como dificuldade “Gerir o tempo, recursos humanos e materiais. Cumprir, de fato a gestão democrática e humanizada”. Mas o que chama a atenção é seu relato seguinte: “E, a meu ver, minha grande dificuldade é dizer ‘não’ à equipe” (E. G. de O.).

Nesse relato é possível perceber que, a dificuldade não está apenas em falar “não” para sua equipe, mas sensibilizá-la, visando, assim o bom funcionamento escolar. O gestor líder deve pensar antes em dizer tanto o ‘sim’ quanto o ‘não’. Pois ambas as palavras deverão ser ditas no sentido de impactar a educação, ou seja, o ‘sim’ e o ‘não’ devem ser ditos pensando na criança como foco e centro de tudo.

A fim de complementar o rol de dificuldades, Paro (*apud* OLIVEIRA, 2021, p. 225) diz que [...]

a falta autonomia no que concerne às instâncias superiores, associada com a falta de recursos que desencadeiam um ambiente impróprio para colocar em prática os métodos aprendidos em sua formação. [...] Essa impotência e falta de autonomia do diretor sintetizam a impotência e a falta de autonomia da própria escola.

Mesmo diante de toda a dificuldade que os participantes encontram diariamente na atuação gestora, Barros (2021, p. 107) ressalta ser “[...] necessário o esforço pra conquistar sonhos e enfrentar as dificuldades para resolver problemas”; inclusive no trabalho da gestão.

Para melhor acrescentar nesse artigo foi fundamental perguntar, “o que você entende por liderança na atuação gestora?” No trabalho coletivo, não é apenas dar ordens e sim arregaças as mangas e fazer acontecer, isto é, “colocar a mão na massa” (S.C.P. de O.), o que requer engajamento e proatividade por parte do líder gestor para melhor condução de sua equipe, para estar “fazendo com que o trabalho seja exercido da melhor forma possível” (E.G. de O.).

Tais apontamentos caminham em direção ao que aponta Barros (2021, p. 111): “A liderança é fundamental no processo educacional, de modo que possa superar situações que limitem a qualidade do ensino. Cabe ao líder mobilizar as pessoas para aprenderem em conjunto, alcançarem novos horizontes, novas práticas educacionais e desenvolverem o espírito de realização e entusiasmo no trabalho.”

Em relação à quais as características essenciais que devem constituir de modo prioritário o perfil do líder gestor, pode-se perceber que, através das respostas recebidas, foi deixado claro que a era do autoritarismo já é passado, não existe mais aquele que só manda e o restante deve obedecer e comprimir o que foi mandado sem nenhum diálogo, “Envolver a equipe; dar autonomia aos funcionários, estabelecer metas claras, sempre planejar e se embasar em legislações, ser proativo, humano, criativo, etc.” (E. G. de O.).

Tal fala vem ao encontro das reflexões de E.B.: “Um líder precisa ser dinâmico, resiliente, humilde, empático e acima de tudo humano.” E na liderança não diz respeito apenas a seu quadro de funcionários, mas também abrange toda comunidade escolar, como disse N.C. : “Empatia, Saber dialogar, conhecer a instituição quanto espaço físico assim como comunidade escolar família/alunos/funcionários.”

Seguindo a reflexão de Oliveira (2021, p. 303), sobre as características citadas, ela acrescenta a relevância da flexibilidade para o líder gestor, pois:

A flexibilidade é uma característica necessária ao perfil de liderança. É entender o outro e as necessidades de mudança que importam nos diferentes momentos educacionais, refletir sobre a situação e aceitar mudanças que venham a melhorar a mesma. Ser flexível é poder atuar não de forma exagerada e nem esporadicamente. É preciso ter bom senso e analisar as situações que precisam ser realmente mudadas. A mediação nas diversas relações existentes no ambiente escolar e seu entorno requer do profissional empatia, sensibilidade, saberes técnicos e reflexão sobre a realidade que lhe for apresentada tendo tempo ou não para agir, para que a tomada de decisão seja a mais acertada para sua resolução.

Para finalizar essa pesquisa de campo com os gestores colaboradores e ainda “abrir os olhos” dos leitores desse presente artigo aqui presente, a pergunta foi “O que você pode sugerir para que o líder consiga atuar sob o viés da gestão democrática?”

Grande parte dos gestores creem que é essencial a comunicação entre o líder e seus liderados, explicar a importância cada tarefa delegada de modo claro, pois é preciso: “Muito diálogo com o grupo” (E. B.); “A comunicação também é importante” (S. M. O. C.); “Diálogo” (N. C.); “[...] o óbvio precisa ser dito” (S. C P. de O.). Numa relação dialógica, é preciso saber falar, mas também ouvir : “Que escutem os liderados [...]” (S.M.O.C.).

A constante formação também foi sugerida por dois gestores: “[...] Formações contínuas” (E. B.); “capacitar-se constantemente” (E.G. de O.).

Observação, análise e compreensão do ser humano em variadas ocasiões também foi apontado como sugestão pela gestora S. C P. de O. . Tal sugestão leva à reflexão acerca do processo de humanização que perpassa a atuação gestora. Neste sentido, segundo Saraiva (*apud* ALMEIDA; OLIVEIRA, 2021, p. 317), o gestor deve repensar seu labor e refletir sobre 3 pilares: “Observar as pessoas”; “Criar proximidade com o time”; “Estar aberto a mudanças”; Enfim: “[...] é articular, gestão, democracia, humanização e mediação” (ALMEIDA; OLIVEIRA, 2021, p. 3336).

Enfim, diante do relatos apresentados, é possível perceber que há convergência entre eles e os estudiosos abordados no referencial teórico, isto é, ambos sinalizam a importância do perfil de líder para o(a) gestor(a) escolar no sentido de colaborar com a efetividade da gestão democrática.

4 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar de que neste momento estarem sendo tecidas as considerações finais, não se trata de uma pesquisa findada. Há muito que se discutir e refletir sobre a atuação gestora e sobre a liderança escolar.

A construção desse artigo, por meio da fundamentação teórica e pesquisa de campo, permitiu a reflexão acerca da *“A Relevância do Papel do Gestor Líder sob o Viés da Gestão Democrática”*.

Buscar entendimentos relativos ao perfil do líder gestor no contexto da instituição escolar e comunidade, de como tal atos pode influenciar o desenvolvimento da criança e no trabalho coletivo nas instituições, peculiarmente no que tange ao âmbito da gestão democrática, foi o fator que motivou essa pesquisa científica.

Esse artigo teve como objetivo geral elucidar e aprofundar conhecimentos acerca do entendimento da importância do gestor enquanto líder na gestão democrática escolar.

De modo específico, este artigo científico pretendeu caracterizar e definir a gestão democrática, definir a liderança, caracterizar o perfil do gestor enquanto líder, trazer os tipos de liderança que existem e, por fim, apresentar como se constrói o perfil de líder sob os ditames democráticos.

Tanto o aporte teórico quanto a contribuição dos gestores da pesquisa de campo pode subsidiar e responder ao seguinte questionamento:

De fato, é importante para efetivação da gestão democrática, é essencial que o gestor tenha um perfil de líder?

A resposta é positiva diante do que foi defendido neste artigo, seja pelos estudiosos, seja pelos gestores que se prontificaram em responder a pesquisa de campo.

Ou seja, por meio dos autores analisados e das respostas colhidas, pode-se analisar e comprovar que a liderança precisa ser um atributo característico do gestor escolar sob o viés democrático. A contribuições dos gestores que colaboraram na pesquisa de campos foram ao encontro com os pesquisados da revisão da literatura no sentido de revelar que é muito relevante que o gestor escolar possua dentre as seus atributos e adjetivos a questão da liderança para que assim consiga gerir e

prezar pelo bom funcionamento de sua unidade escolar, seguindo os pressupostos da gestão democrática.

Diante do exposto, convém reforçar que o gestor não nasce líder. Não é dom. Requer estudo, dedicação e compromisso, compromisso este com a equipe escolar e com a comunidade escolar. Ele deve ser dinâmico, resiliente, criativo, proativo, humilde, empático, saber delegar funções, orientar equipe e comunidade, conhecer seus alunos e suas famílias e acima de tudo, exercer a educação e gestão humanizada, ser humano e criativo. O gestor deve possuir e construir em sua atuação estas qualidades, que aqui não se dão por encerradas. Mas tendo como princípio norteador a liderança.

Uma atuação gestora em torno da liderança implica na habilidade de condução da equipe escolar no sentido que sejam alcançados objetivos e metas, sem, todavia, perder de vista o envolvimento necessário a um relacionamento profissional saudável. Pois: “O verdadeiro líder não forma seguidores, forma outros líderes” (CORTELLA, 2021, p. 26). Sua capacidade remete à formação de “pessoas que elevem o nível de vitalidade da organização” (p. 25), motivando continuamente umas às outras.

A gestão escolar precisa ser, de fato, democrático-participativa tendo como característica essencial o compartilhamento de decisões de modo coletivo, compartilhando decisões e responsabilidades entre todos os atores envolvidos na instituição escolar – pais, gestores, profissionais de apoio, professores e alunos – a fim de seja efetivada a democracia, melhorando, assim, o processo de ensino e de aprendizagem, não apenas dos discentes, mas de toda a equipe e comunidade escolar.

Findando, encerra-se com o pensamento de Mário Sérgio Cortella (2021, p. 14): “[...] a escola não é apenas um local de aprendizagem, mas um espaço onde se tem uma experiência sociocultural, onde convivências se dão”.

4 – REFERÊNCIAS

ALMEIDA, D. L. de O.; OLIVEIRA, E. G. de. Gestão humanizada: o gestor enquanto “ponte”. In: OLIVEIRA, E. G. de (org.) **Interfaces da gestão escolar**. Curitiba: Brazil Publishing, 2021.

ANDRADE, M. M. de. **Como preparar trabalhos para cursos da pós-graduação: noções práticas**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ANDRÉ, G. **Liderança, como ser um líder**. 06 jan. 2019. Disponível em: ><https://ufabcjr.com.br/lideranca-como-ser-um-lider/><. Acesso em 24 out. 2021.

BARROS, J. B. de. Atuação gestora: conhecer a si mesmo e conhecer ao outro. In: OLIVEIRA, E. G. de (org.) **Interfaces da gestão escolar**. Curitiba: Brazil Publishing, 2021.

BLUMBERG, A.; GREENFIELD, W. **The effective principal**. Boston: Allyn and Bacon, 1980.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: >www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm<. Acesso em: 2 maio 2021.

_____. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996**. Disponível em: >www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/9394.htm<. Acesso em 2 maio 2021.

_____. **Plano Nacional de Educação** - Lei Nº 13.005 de 2014. Disponível em: >www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm<. Acesso em 2 maio 2021.

CAMPOS, K. de F. F; PALMA, M. A. V. As interfaces da atuação do professor coordenador pedagógico. In: OLIVEIRA, E. G. de (org.) **Interfaces da gestão escolar**. Curitiba: Brazil Publishing, 2021.

CORTELLA, M. S. **Quem sabe faz a hora!** : iniciativas decisivas para gestão e liderança. São Paulo: Planeta, 2002.

GOMES, D. D. **Gestão escolar: conceito & ação**. 6 dez. 2018. (26 min. 27 s.). Disponível em: > <https://www.youtube.com/watch?v=GujmhVVbKnw><. Acesso em 30 ago. 2021.

LÜCK, H. **Liderança em gestão escolar**. 6 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

_____. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2006.

MAXWELL, J. C., **O livro de ouro da liderança: o maior treinador de líderes da atualidade apresenta as grandes lições de liderança que aprendeu na vida**. Tradução de Omar Alves de Souza. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

OLIVEIRA, E. G. de; CAMARGO, K. A. G. de. Gestão e comunidade: a tomada de decisão compartilhada na educação Infantil. *In*: OLIVEIRA, E. G. de (org.) **Interfaces da gestão escolar**. Curitiba: Brazil Publishing, 2021.

OLIVEIRA, S. C. P. de. Gestor escolar: chefe ou líder na função? *In*: OLIVEIRA, E. G. de (org.) **Interfaces da gestão escolar**. Curitiba: Brazil Publishing, 2021.

SANTOS, L. F. dos. Gestão democrática e participativa: perspectivas e reflexões. *In*: OLIVEIRA, E. G. de (org.) **Interfaces da gestão escolar**. Curitiba: Brazil Publishing, 2021.

SÃO PAULO. **Plano Estadual de Educação de São Paulo**. Lei Nº 16.279 de 2016. Disponível em: >www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei-16279-08.07.2016.html<. Acesso em 2 maio 2020.