



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

SERGIO PEREIRA CAVALCANTE

A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO PROCESSO DE GESTÃO EM
UMA ESCOLA PÚBLICA DA CIDADE DE BUÍQUE

CARUARU
2018

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

SERGIO PEREIRA CAVALCANTE

A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO PROCESSO DE GESTÃO EM UMA
ESCOLA PÚBLICA DA CIDADE DE BUÍQUE

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, como requisito parcial para aprovação na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso.

Orientadora: Prof. Dr. Luciana Cramer

CARUARU
2018

Catálogo na fonte:
Bibliotecária – Simone Xavier - CRB/4 - 1242

C376i Cavalcante, Sergio Pereira.
A influência da liderança no processo de gestão em uma escola pública da cidade de Buíque. / Sergio Pereira Cavalcante. – 2018.
57 f. il. : 30 cm.

Orientadora: Luciana Cramer.
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração, 2018.
Inclui Referências.

1. Liderança. 2. Gestão escolar. 3. Gestor escolar. 4. Escolas públicas. I. Cramer, Luciana (Orientadora). II. Título.

CDD 658 (23. ed.) UFPE (CAA 2018-339)

SERGIO PEREIRA CAVALCANTE

A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO PROCESSO DE GESTÃO EM UMA
ESCOLA PÚBLICA DA CIDADE DE BUÍQUE

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de graduação em
Administração da Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Caruaru, 04 de julho de 2018.

Prof. Dr. Marconi Freitas da Costa
Coordenador do Curso de Administração

BANCA EXAMINADORA:

Profª Drª Luciana Cramer
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Orientador

Profª Drª Alane Alves Silva
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

Profª Drª Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

À Deus a minha família e amigos...

A vocês dedico este trabalho e com vocês divido a conquista.

AGRADECIMENTOS

Agradeço imensamente o apoio da minha família que me acolheram e foram meu refúgio nos momentos que mais precisei. A minha mãe, Edileusa que sempre se preocupou e que não mediu esforços para me ver bem, ao meu pai, Sebastião que também não mediu esforços para que eu pudesse chegar onde cheguei, a minha irmã Suzana que também estava sempre pronta a me ajudar quando precisasse, a minha irmã, Suzilayne que sempre esteve presente nos bons e nos maus momentos e que sempre mostrou estar preocupada comigo, além de demonstrar todo o carinho e admiração que tem por mim, sou muito grato por tê-la como irmã.

Quero também deixar meus agradecimentos aquelas amigadas que permaneceram junto a mim e que também tiveram sua parcela de ajuda, seja dando apoio, conselho ou estando ao meu lado quando mais precisei e torceram pelo meu sucesso, acreditaram em mim e me incentivaram a ir até o fim, a esses amigos eu dedico minha conquista. Agradeço todo o companheirismo, lealdade e carinho que me proporcionaram.

Não poderia deixar de reservar um espaço especial para meus sinceros agradecimentos a minha colega de turma Josenilda Pereira Pinto, que foi uma das pessoas que mais me auxiliou nesta conquista, agradeço por cada puxão de orelha e por cada vez que me ajudou e me orientou me fazendo enxergar melhor os caminhos por onde precisaria ir.

Aos ex-professores do ensino médio que também sempre se mostraram disponíveis para me ajudar, a Bartira Britto e demais funcionários da Escola de Referência em Ensino Médio- Duque de Caxias, que se disponibilizam a ajudar neste trabalho de conclusão de curso.

Agradeço a minha orientadora Luciana Cramer que também não mediu esforços para que eu conseguisse finalizar esta conquista, toda paciência, disponibilidade em me atender, orientações, incentivos que me ajudaram a acreditar mais em mim. Agradeço também a cada um dos professores da UFPE que me proporcionaram momentos de aprendizagem e de crescimento profissional, acredito que cada um tenha uma parcela nesta conquista.

OBRIGADO!

RESUMO

A liderança em qualquer organização é indispensável, a atuação de um líder pode mudar o rumo das coisas, torna-se importante a abordagem do tema nas questões atuais as quais cada vez mais as organizações necessitam de líderes capacitados e que saibam exercer seu papel de liderança perante seu cargo. O trabalho buscou entender questões sobre a influência da liderança em uma instituição de ensino pública na cidade de Buíque Pernambuco e a importância dessa gestão para que a instituição de ensino pudesse se desenvolver e proporcionar para a comunidade local um ensino de qualidade. Nesse sentido foi realizada uma pesquisa juntamente com a gestora atual, docentes e coordenadores de uma escola pública da cidade de Buíque buscando evidenciar a importância da liderança para esses profissionais da educação, analisar as dificuldades encontradas no cargo de gestor, a perspectiva de ambas as partes tanto do líder como dos liderados. Na metodologia desta pesquisa foram realizadas entrevistas para que fosse possível uma maior assimilação da realidade vivenciada pelos gestores escolares. O trabalho utilizou-se do estudo de caso, de uma amostra por conveniência, pesquisa exploratória-descritiva e de uma entrevista com questionários semiestruturados buscando ao máximo o aprofundamento na realidade daquela gestão e com base na observação e nos dados obtidos através das entrevistas realizadas foram desenvolvidas análises sobre o assunto em questão. Ao final da pesquisa foram feitas conclusões acerca de tudo que foi abordado durante o processo de pesquisa e análise de dados, tendo resultados satisfatórios e dentro do que se esperava em relação à pesquisa. Dos resultados eu foram obtidos ao final do trabalho, foi possível constatar e evidenciar a grande importância de um gestor de uma organização escolar, podendo observar o vasto leque de funções que lhes são destinadas e também das dificuldades que o gestor encontra ao ficar responsável por uma instituição de ensino.

Palavras-chave: Liderança. Organizações. Gestão. Gestor Escolar. Escola Pública.

ABSTRACT

Leadership in any organization is indispensable, the performance of a leader can change the course of things, it becomes important to approach the issue in the current issues, which increasingly require organizations that are capable leaders and who know how to exercise their leadership role before your position. This work sought to understand questions about the influence of leadership in a public educational institution in the city of Buíque Pernambuco and the importance of this management so that the educational institution could develop and provide the local community with quality education. In this sense, a research was carried out together with the current manager, teachers and coordinators of a public school in the city of Buíque, seeking to highlight the importance of leadership for these education professionals, analyze the difficulties encountered in the managerial role, the perspective of both parties both the leader and the leaders. In the methodology of this research, interviews were carried out to allow a greater assimilation of the reality experienced by the school managers. The study used a case-study, a convenience sample, an exploratory-descriptive research, and an interview with semi-structured questionnaires, seeking as much as possible to deepen the reality of that management and based on the observation and data obtained through interviews conducted analyzes on the subject in question. At the end of the research were conclusions about everything that was approached during the process of research and data analysis, having satisfactory results and within what was expected in relation to the research. From the results obtained at the end of the study, it was possible to observe and show the great importance of a manager of a school organization, being able to observe the wide range of functions assigned to them and also the difficulties that the manager finds in being responsible for a educational institution.

Keywords: Leadership. Organizations. Management. School Manager. Public School.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1- Políticas e Gestão na Educação	19
Quadro 2- Competências Necessárias a um Líder	26
Quadro 3- Os Três Estilos de Liderança.....	27
Quadro 4- Compreensão do Gestor Acerca de Temas Relacionados ao seu Trabalho	36
Quadro 5- Compreensão dos Profissionais Acerca de Assuntos Relacionados a Gestão de um Diretor.....	37

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Tema e Pergunta de Pesquisa.....	12
1.2	Objetivos da Pesquisa	13
1.2.1	Objetivo Geral	13
1.2.2	Objetivos Específicos	13
1.3	Justificativas	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1	Organizações.....	16
2.2	Organizações Escolares.....	18
2.3	Organizações Escolares Públicas	21
2.4	Gestão de Conflitos.....	22
2.4.1	Definição de Conflito	22
2.5	Gestão e Liderança.....	23
2.5.1	Estilos de Liderança.....	27
2.6	Gestão Escolar e Liderança	28
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	30
3.1	Tipificação Da Pesquisa	30
3.2	Sujeitos de Pesquisa	30
3.2.1	Qualitativa.....	31
3.2.2	Exploratória-Descritiva.....	31
3.2.3	Estudo de Caso	32
3.2.4	Amostra por Conveniência	32
3.2.5	Bibliográfica	33
3.2.6	Observação	33
3.2.7	Entrevista Semiestruturada	33
4	CONTEXTO DO CASO.....	35
5	ANÁLISE DE RESULTADOS	36
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
	REFERÊNCIAS	49
	APÊNDICE A - ENTREVISTA COM O DIRETOR	55
	APÊNDICE B – ENTREVISTA DOCENTE/COORDENADOR ..	57

1 INTRODUÇÃO

A educação é um assunto importante e interessante a ser abordado, e assim ao longo do capítulo serão observados alguns fatores que trazem questionamentos a respeito da gestão e da liderança das escolas públicas, a preparação dos profissionais, os conflitos que são encontrados durante a trajetória de um diretor de escola pública.

Sabe-se que uma boa educação parte da gestão escolar e também da formação dos seus docentes, pois é a direção juntamente com os funcionários da comunidade escolar que irão fazer com que as funções principais da escola sejam executadas e que o objetivo principal, que é o aprendizado, seja realizado pela instituição. Para Luck (2009, p. 12):

Já é amplamente reconhecido que a qualidade da educação se assenta sobre a competência de seus profissionais em oferecer para seus alunos e a sociedade em geral experiências educacionais formativas e capazes de promover o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao enfrentamento dos desafios vivenciados em um mundo globalizado, tecnológico, orientado por um acervo cada vez maior e mais complexo de informações e por uma busca de qualidade em todas as áreas de atuação.

Contudo, a escola terá que ir mais além e buscar propor um ensino que não seja sistematizado, um ensino que busque o pensamento crítico do seu alunado, que faça com que o discente possa tomar suas decisões de forma pensante e que o mesmo seja um indivíduo atuante e crítico na sociedade em que vive (LUCK, 2009). A escola está inserida na chamada “sociedade global” onde violentas e profundas transformações no mundo do trabalho e das relações sociais vêm causando impactos desestabilizadores à toda humanidade, e conseqüentemente exigindo novos conteúdos de formação, novas formas de organização e gestão da educação ressignificando o valor da teoria e da prática da administração da educação (FERREIRA, 2006, p.295-296).

Observa-se que tanto Luck (2009) quanto Ferreira (2006) mostram que a escola deve ser um ambiente de transformação social estimulando o pensamento crítico de seu alunado e tornando-os seres pensantes perante as mudanças no contexto social. A sociedade tem mudanças contínuas e a escola tem um importante papel a desenvolver para que os indivíduos possam acompanhar tais mudanças podendo contribuir com seu pensar crítico e conhecimentos adquiridos na escola. É de importância para a escola uma gestão que tenha um líder que possa proporcionar tais mudanças na educação e consiga promover um ensino de qualidade para a comunidade.

Segundo Rosenau (2002) para que um gestor escolar seja um bom líder ele precisará ser um profissional que tenha experiências vivenciadas, tanto na docência, como nas funções administrativas, quanto nas noções do que ocorre sobre a comunidade ao entorno da escola,

para que com isso ele possa ser um líder que está por dentro de tudo e saiba a realidade de cada um desses fatores citados, para que com isso ele possa fazer com que sua equipe desempenhe suas tarefas e realizem as funções destinadas. Ainda segundo Souza (2014, p.11) “ser líder significa educar, passar valores, induzir a atitudes e orientar ações a objetivos comuns”.

A liderança é um dos fatores primordiais para um gestor dentro de uma organização escolar, pois é pretendido que o gestor haja como líder atuando e coordenando todos os fatores dentro da escola ao qual lhe foi confiada o cargo de gestor, cabe a ele tornar-se um influenciador, onde irá observar quais são as lideranças em sua equipe para que possam lhe auxiliar nas tomadas de decisões e na gestão escolar e para isso o gestor deverá ser um líder que conquiste e cativa sua equipe escolar para que todos batalhem para atingir o mesmo objetivo, fazendo com que todos entendam suas ideais, processos e procedimentos para que possam ajudá-lo a desenvolver seu papel, contudo o gestor poupará tempo em determinados pontos de sua gestão envolvendo seus esforços para outro problemas (LADERLAC, 2009). Já o autor Souza (2014) também destaca a importância que um líder tem perante uma organização, onde ressalta a relevância do líder em montar uma equipe de trabalho bem desenvolvida para que juntos possam desempenhar as funções de forma eficaz, ressalta também, que deve haver elementos, além do líder, na equipe formada para que haja a excelência desejada. Além da presença o líder deverá ter certas características e comportamentos durante a sua gestão.

A questão do conflito no processo de liderança também é um importante assunto a ser abordado nas discussões da gestão escolar. Onde segundo Chiavenato (2003) os conflitos se dão pela existência de ideais, pensamentos, atitudes ou interesses que poderão se chocar gerando conflitos que necessitarão ser compreendidos e resolvidos. Ortega (2002, p. 143) afirma que:

O conflito emerge em toda situação social em que se compartilham espaços, atividades, normas e sistemas de poder e a escola obrigatória é um deles. Um conflito não é necessariamente um fenômeno da violência, embora, em muitas ocasiões, quando não abordado de forma adequada, pode chegar a deteriorar o clima de convivência pacífica e gerar uma violência multiforme na qual é difícil reconhecer a origem e a natureza do problema.

Contudo o autor evidencia que os conflitos inerentes ao cargo de gestor de uma organização pública deverão ser analisados e identificados para que o líder possa tomar as medidas cabíveis para a resolução dos conflitos existentes.

Tendo esta linha de pensamento em que o diretor precisará liderar e necessitará formar uma boa equipe para que juntos possam enfrentar os conflitos que surgirão, é que este trabalho apresenta nesse primeiro capítulo a pergunta de pesquisa, os objetivos gerais e específicos e as

justificativas para abordar o assunto relacionado a mudanças de gestores e o processo de liderança como fator de influência sobre a gestão.

Ao decorrer deste trabalho serão encontrados no capítulo 2 os temas abordados para ter embasamento nesta pesquisa, onde foram trabalhados assuntos como, organizações, organizações escolares, organizações escolares públicas, gestão de conflitos, definição de conflito, gestão e liderança e gestão escolar e liderança, todos esses tendo o intuito principal de dar suporte para o referencial teórico. Já no capítulo 3 foi abordado a metodologia deste trabalho objetivando traçar os principais pontos metodológicos que foram necessários para dar suporte para realização da pesquisa e consolidação do assunto abordado.

Segue no 4 capítulo o contexto do caso, tipificando o mesmo. No capítulo 5 se encontram as análises dos conteúdos encontrados na pesquisa e por fim as considerações finais no capítulo 6.

1.1 Tema e Pergunta de Pesquisa

As organizações modificam-se e exigem profissionais capacitados para poder gerir-las de maneira adequada. Ser diretor em uma organização escolar é a função de maior responsabilidade, pois é o diretor que terá que gerenciar as responsabilidades da escola. (LUCK, 2008). Segundo Libâneo (2008) o gestor junto à comunidade escolar irão dar forma ao ambiente escolar, proporcionando cultura, aprendizado e auxiliando para que as funções principais da escola sejam desenvolvidas atingindo a atividade fim que é o aprendizado dos alunos.

Ainda segundo Luck (2008, p. 16), “É do diretor da escola a responsabilidade máxima quanto à consecução eficaz da política educacional do sistema e desenvolvimento pleno dos objetivos educacionais, organizando, dinamizando e coordenando todos os esforços nesse sentido e controlando todos os recursos para tal.” Já para Laderlac (2009) tendo-se a responsabilidade de um cargo de liderança em uma escola, o gestor deverá atuar como líder e cativar sua equipe escolar, para que assim possa convencer sobre suas ideias e pensamentos a serem executados na instituição, analisando quais são as maiores lideranças em sua equipe que poderão dar-lhe auxílio no processo de liderar. O diretor atingindo esses objetivos de ter sua equipe escolar disposta a ajudar, irá atingir melhores resultados como líder dessa organização.

De acordo com Souza (2014) a liderança de um gestor é um fator importante para as organizações, visto que esse gestor irá desempenhar o papel de gerir toda uma equipe. O líder ajudará no desenvolvimento da equipe organizacional, porém não será apenas do gestor a responsabilidade do melhor desempenho, caberá também o apoio da sua equipe para que o

desempenho seja atingido. Contudo, o líder deverá ser um gestor presente e visto pelos demais indivíduos como uma pessoa que fará com que a organização atinja seus objetivos.

Com estas premissas em vista, faz-se a seguinte pergunta de pesquisa: **Como a liderança influencia o processo de gestão em uma escola pública da cidade de Buíque?**

1.2 Objetivos da Pesquisa

A seguir serão elucidados o objetivo geral e os objetivos específicos que irão dar suporte para que os objetivos desta pesquisa sejam alcançados.

1.2.1 Objetivo Geral

Como objetivo geral, esta pesquisa pretende analisar como a liderança influencia o processo de direção em uma escola pública da cidade de Buíque.

1.2.2 Objetivos Específicos

São objetivos específicos deste trabalho:

- Verificar quais os fatores motivacionais levam um docente ou coordenador pedagógico a almejar um cargo de gestor escolar;
- Identificar quais os requisitos para alcançar um cargo de diretor;
- Analisar a percepção do gestor acerca do seu desempenho;
- Identificar a efetividade do curso de capacitação para diretores de escolas públicas;
- Identificar no cargo de direção em escola pública da cidade de Buíque os conflitos existentes;
- Analisar quais os fatores que dificultam o processo de liderança do gestor na escola pública.

1.3 Justificativas

Este trabalho busca explicar conflitos que são encontrados por gestores que são líderes de organizações escolares que passam pela experiência de ser diretor de uma escola pública.

O gestor como líder deverá conseguir junto a sua equipe com a qual irá resolver os conflitos inerentes a sua função, buscando trazer um pensamento de cultura organizacional para toda a comunidade escolar, para que a mentalidade de organização escolar passe a vigorar na instituição e cada membro possa pensar, agir e pôr em prática seus aprendizados, com intuito de estar ajudando a organização escolar. (LIBÂNEO, 2008).

A pesquisa torna-se importante justamente para avaliar a gestão que há nas organizações escolares, e como os profissionais que nela estão, conseguem desenvolver tal cargo; se há alguma preparação, se tem algum curso de gestão específico, se este curso realmente auxilia, se os docentes recebem algum incentivo para assumir um cargo de diretor de uma escola e tomar para si todas as responsabilidades que este cargo traz.

Este estudo é importante para a academia pois auxilia no melhor entendimento de como o gestor gerencia toda uma estrutura escolar pública, o professor/coordenador atuando num papel ao qual lhe foi proposto que o tira da sua zona de conforto de atuar como docente da escola e lhe põe no papel de líder escolar levando em consideração que as instituições públicas tem suas gestões por mandato e um gestor de uma instituição pública tem prazo de atuação em seu cargo na organização em que se encontra, segundo o Diário Oficial de Pernambuco: “Art. 15. O mandato para exercer a função de representação de diretor escolar será por um período de 2 (dois) anos, permitida uma única recondução, por igual período, após avaliação do desempenho.” (DECRETO Nº 38.103, DE 25 DE ABRIL DE 2012.) ou seja, tem uma nomeação que dura um curto período de tempo, assim um novo docente/colaborador que vir a assumir o cargo precisa preparar-se para as dificuldades que surgirão.

Segundo Libâneo (2008) O gestor escolar tem grande responsabilidade em transformar o ambiente de aprendizado, proporcionando para organização escolar melhores resultados, gerados pelas ações feitas pelo gestor, além do bom desenvolvimento da equipe de professores e funcionários que fazem com que as atividades escolares possam ser executadas.

Para Sheppard (2010) a rotatividade dos cargos de direção teriam alguns pontos que à influenciariam, e segundo a pesquisa realizada pela autora, alguns desses pontos seriam: salário baixo, condições de trabalho, falta de suporte, alta demanda de estudantes, estresse no trabalho, a falta de autonomia e a alta burocracia do estado.

É perceptível que o diretor de uma escola pública tem muitos fatores aos quais terá de se preocupar, tal como, bem estar do aluno, funções administrativas, pagamentos a funcionários, administração do prédio, esta pesquisa torna-se importante para aprofundar-se nesses questionamentos da gestão e avaliar como o diretor que tem o papel de liderança consegue resolver essas dificuldades e desempenhar seu papel de uma forma que traga bons resultados, sem abdicar do cargo.

Para Luck (2000, p. 16):

Um diretor de escola é um gestor da dinâmica social, um mobilizador e orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar-lhe unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos.

Para tanto, em seu trabalho, presta atenção a cada evento, circunstância e ato, como parte de um conjunto de eventos, circunstâncias e atos, considerando-os globalmente, de modo interativo e dinâmico.

Para a autora o diretor será o grande responsável pelos resultados a serem atingidos durante sua gestão e para isso necessitará assumir o papel de liderança para que consiga fazer com que todos contribuam para a formação dos alunos, necessitando estar atento a todos as funções da escola buscando de modo interativo fazer com que todos contribuam para o sucesso da organização.

Segundo Luck (2000) a questão de sempre estar esperando que o outro realize funções inerentes a um cargo que não o pertence, mostra que nem todo diretor estará preparado para lidar com um cargo de liderança, onde precisará gerenciar toda uma escola, e se os professores seguem a mesma linha de pensamento, em querer sempre esperar por iniciativa de terceiros, acaba que nenhum realizará suas funções, onde diretor não consegue e nem sabe liderar, professor não sabe lecionar e instigar os alunos a aprenderem onde os alunos também não se sentem na obrigação de procurar aprender.

A pesquisa é importante para avaliar como o diretor se impõe como líder no processo de gestão de uma instituição de ensino pública, e como ele lidará com essa responsabilidade.

A relevância para o pesquisador pode ser identificada a medida que este tema instiga a analisar e aguçar a curiosidade para tentar entender melhor como se dar a adaptação do novo gestor de uma escola pública e seu papel de liderança com ela. Abordar a mudança de gestão nas escolas públicas torna-se importante porque o processo de transição de gestão nas instituições públicas e os conflitos que o novo gestor enfrenta para poder conseguir liderar e ganhar o respeito daquela comunidade escolar, não apenas o respeito, como também a colaboração de todos para que a escola possa atingir sua finalidade, é um caminho difícil a percorrer, com isso o estudante de administração poderá avaliar melhor a gestão, a liderança e os conflitos do diretor.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O capítulo aborda e conceitua o tema organizações, organizações escolares, organizações escolares públicas, gestão e liderança, tipos de gestão e gestão escolar e liderança, gestão de conflitos e estilos de liderança com o intuito de melhor assimilação e embasamento dos assuntos que estão relacionados diretamente a pergunta de pesquisa deste trabalho, para que assim a partir dessas definições sejam assimiladas as relações entre organizações e seus procedimentos burocráticos que por vezes influenciam a maneira de liderar dos seus gestores.

2.1 Organizações

Para Daft (2014) o conceito de organização se torna bem amplo, pois por vários momentos passa por despercebido que os indivíduos usufruem ou participam de ações feitas por organizações, é algo que se torna tão comum que tora-se imperceptível que existem diversas organizações a funcionar diariamente. Tendo como exemplo uma escola pública que é uma organização escolar, onde há o gestor, os secretários, professores e demais funcionários, naquele ambiente, que viabilizam o funcionamento daquele lugar e fazem com que a organização consiga executar e proporcionar suas funções, porém isso já é tão comum que não é explícito que se trata de uma organização, assim como acontece em um hospital que é onde nascemos, em um escritório de contabilidade, acaba passando despercebido que se trata de uma organização.

De acordo com Maximiano (1992) a organização seria a junção dos esforços dos indivíduos na busca de um objetivo, pois as organizações trazem benefícios e oferecem serviços aos quais são necessários para atingir realizações pessoais dos indivíduos ou profissionais e que sem essas organizações seriam objetivos intangíveis, o autor também cita, os diversos tipos de organizações rodeiam os indivíduos, como, escolas, corpo de bombeiro, laboratório, enfim, seja empresa pequena ou grande, então é uma organização que está a proporcionar algum produto ou serviço para a sociedade.

Enquanto o autor Daft (2014) aborda as organizações de uma forma mais detalhada e ressaltando que na maioria das vezes os indivíduos não notam que estão sendo beneficiados de alguma forma por determinada organização, Maminiano (1992) aborda que tais indivíduos fazem parte das organizações, que realizam e buscam atingir os objetivos que a organização deseja. Ambos citam tipos de organizações, como escolas, bancos, bombeiros, hospital e dentre vários outros tipos de organizações que estão a cercar os indivíduos.

Em relação aos objetivos das organizações vale ressaltar que segundo Maximiano

(2004; p.27) “As organizações são grupos sociais deliberadamente orientados para a realização de objetivos, que, de forma geral, se traduzem no fornecimento de produtos e serviço”. Nenhuma organização é criada por acaso, cada uma tem sua finalidade e seus objetivos a serem atingidos, por isso nenhuma organização é composta aleatoriamente ela surge formalmente e consciente do que deseja se realizar.

O conceito de organização na Teoria Clássica é de “estrutura formal, como conjunto de órgãos, cargos e tarefas” (CHIAVENATO, 2003 p.622). O autor já é mais breve em sua definição menciona o que se é realizado dentro de uma organização, tal como, tarefas e cargos que são destinados para que possam fazer com que a instituição funcione de acordo a gerar os resultados que se esperam atingir, a depender de cada instituição, terá organização que desejará atingir o resultado de ter melhor atendimento, melhor centro médico, melhor instituição de ensino, dentre outros.

Já para Moraes (2004) tanto os recursos humanos, quanto os recursos materiais de uma organização estão ligados entre si, interpreta que é necessário uma ação humana para que a organização aconteça. Ao contrário do que Chiavenato (2003) expressa sobre a organização na teoria clássica, de ser composta de cargos e tarefas.

Portanto nenhuma organização é igual a outra, por mais que sejam do mesmo ramo e desenvolvam as mesmas funcionalidades não há como serem totalmente iguais, pois haverá interpretações humanas diferenciadas para cada tipo organização e também as gestões dessas instituições tanto podem leva-las ao sucesso quanto ao fracasso. Segundo Moraes (2004, p. 91). “Organizações são instituições sociais e a ação desenvolvida por membros é dirigida por objetivos. São projetadas como sistemas de atividades e autoridade, deliberadamente estruturados e coordenados, elas atuam de maneira interativa com o meio ambiente que as cerca.”

Contudo as organizações são responsáveis por fornecerem para a sociedade produtos, serviços, soluções e demais funcionalidades que ajudem a melhorar a vida e a proporcionar satisfação desses indivíduos, neste caso, as organizações estão por toda parte, objetivando e buscando recursos para realizações humanas.

Coelho (2004) também destaca que as organizações são as responsáveis por produzir os bens e serviços que os indivíduos necessitam, além de realizar as necessidades e desejos dos mesmos, por isso acabam dependentes delas para obtê-los, pois as organizações são importantes para a sociedade, por atenderem as suas necessidades.

O autor Meireles completa o conceito de organização como:

“[...] a organização é um artefato que pode ser abordado como um conjunto articulado de pessoas, métodos e recursos materiais, projetado para um dado fim e balizado por um conjunto de imperativos determinantes (crenças, valores, culturas etc.).” (MEIRELES, 2003, p. 46).

As organizações são partes importantes da sociedade, pois proporcionam maior desenvolvimento social, fornecendo para a sociedade bens e serviços que ela necessita para se desenvolver e crescer.

2.2 Organizações Escolares

A organização escolar é uma das mais importantes, dentre todas as demais organizações, pois é nela que se desenvolve o poder crítico e o poder de influência sobre todas as demais organizações. Por isso a escola “enquanto organização constitui, seguramente, uma das áreas de reflexão do pensamento educacional que se tornou mais visível nos últimos tempos” (COSTA, 1998, p. 7).

Além disso organização escolar incorpora outras responsabilidades, tanto internas quanto externas, tal como, externamente, cuidar da sociedade, internamente, cuidar da instituição escolar de forma geral. Portanto “a organização escolar refere-se aos princípios e procedimentos relacionados à ação de planejar o trabalho da escola, racionalizar o uso de recursos (materiais, financeiros, intelectuais) e coordenar e avaliar o trabalho das pessoas, tendo em vista a consecução de objetivos. (LIBÂNEO, 2009, p. 316).

De acordo com Etzioni (1974) as organizações são um agrupamento de indivíduos, criado intencionalmente com a finalidade de conseguir atingir objetivos. As organizações estão por toda parte, desde um hospital até uma instituição de ensino, então nascemos e permanecemos participando de organizações durante toda nossa vida. O ambiente escolar nos proporciona conhecimentos e pensamentos críticos, a organização escolar é importante, pois pode influenciar sobre as demais organizações.

Segundo Etzioni (1974, p.7):

"A nossa sociedade é uma sociedade de organizações. Nascemos em organizações, somos educados por organizações, e quase todos nós passamos a vida a trabalhar para organizações. Passamos muitas de nossas horas de lazer a pagar, a jogar e a rezar em organizações. Quase todos nós morreremos numa organização, e quando chega o momento do funeral, a maior de todas as organizações - o Estado - precisa dar uma licença especial".

É perceptível que há a necessidade das organizações, para poder desenvolver boa parte das coisas realizadas durante a vida, e que até na hora da morte as organizações se fazem presentes. Por isso as organizações são partes fundamentais para o desenvolvimento de uma

sociedade, pois os problemas são solucionados por organizações e são elas que estão desde de o nascimento até a morte dos indivíduos.

Buscando evidenciar melhor a disparidade entre uma organização escolar e uma organização empresarial o quadro abaixo mostra as diferenciações entre organização escolar e organização empresarial.

Quadro 1- Políticas e Gestão na Educação

ORGANIZAÇÃO ESCOLAR	ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL
<p>Visa à produção de bens não-materiais, à medida que o produto não se separa do processo de sua produção</p> <p>Aluno é sujeito e objeto no processo de produção e socialização do conhecimento historicamente produzido</p> <p>A formação humana é o principal objetivo da construção da identidade escolar, segundo seus atores sociais</p> <p>Como instância contraditória, contribui para a superação da dominação e para a manutenção das condições objetivas</p> <p>Devido a sua função social (atender a todos) e ao fato de seu objeto de trabalho ser o próprio homem, não pode escolher a matéria-prima com a qual vai trabalhar</p>	<p>Tem como principal objetivo a produção de bens materiais, a reprodução do capital e a alienação do trabalhador</p> <p>Os fins da atividade humana são a produção de mercadorias, visando à obtenção de lucro</p> <p>Visa à reprodução ampliada do capital, através da mais valia, e, portanto, a manutenção da dominação</p> <p>Escolhe a matéria-prima de acordo com o item que deseja produzir.</p>

Fonte: Oliveira, Moraes e Dourado (2008).

Ao analisar e interpretar a tabela, ela explana quais os principais objetivos de uma organização escolar e de uma organização empresarial.

Na organização escolar o objetivo principal é o conhecimento a ser transmitido para o indivíduo, onde todos os processos da organização visarão atingir este objetivo de tornar o aluno um ser pensante e que possa assimilar e interagir o máximo com o ambiente escolar em que está inserido e é com isso que cada organização escolar vai transformando e formando a cultura de cada uma. Observa-se que nas organizações empresariais os principais objetivos são a obtenção de lucro, a grande e constante demanda de produção de materiais para que sejam consumidos, o poder que exercer sobre seus funcionários e equipe de trabalho que juntam seus esforços para atingir os objetivos da organização. Diferente da organização escolar em que os bens que são produzidos são os bens não-matérias, ou seja, conhecimento, pensamento crítico... (OLIVEIRA, 2008).

1. As organizações, mesmo com objetivos diferentes, são semelhantes e, portanto, suas estruturas são similares e, com tais, os princípios administrativos podem ser os mesmos, desde que sejam feitas as devidas adaptações para o alcance de suas metas– ‘generalidade’.

2. A organização escolar e o sistema de ensino como um todo precisam adotar métodos e técnicas de administração que garantam a sua eficiência e atendam aos objetivos estabelecidos pela sociedade– ‘racionalidade’. (HORA, 1994, p. 43)

Cada organização escolar terá suas normas, suas ideias e pensamentos compartilhados pelos profissionais que fazem a organização acontecer e que também realizam procedimentos exigido pela gestão escolar. Da mesma forma que cada organização empresarial também terá estruturas parecidas, onde em sua grande maioria obterão de normas a serem seguidas, de padronização da produção e gerar lucro para as empresas.

Cada escola tem sua própria cultura, para Silva (2006, p. 202),

Os principais elementos que desenhariam essa cultura seriam os atores (famílias, professores, gestores e alunos), os discursos e as linguagens (modos de conversação e comunicação), as instituições (organização escolar e o sistema educativo) e as práticas (pautas de comportamento que chegam a se consolidar durante um tempo).

A cultura de cada organização escolar será composta por todos aqueles que a compõe e que fazem com que ela aconteça, pais, funcionários, alunos, professores, gestor, secretários e comunidade em geral moldam a cultura de cada escola o comportamento dos mesmos irão formando a cultura da escola em que atuam.

Já a organização empresarial tem por finalidade a produção de bens e serviços visando apenas o lucro, nesse sentido, o indivíduo tem valor apenas para auxiliar na produção da empresa.

Segundo Sauerbronn *Apud* Araújo (2004, p.132):

Reconhece que [...] a tarefa primordial da organização empresarial é satisfazer o consumidor, atendendo às suas necessidades, levando em conta seu bem-estar em longo prazo, respeitadas as exigências e limitações impostas pela sociedade e atendidas as necessidades de sobrevivência e continuidade da organização.

O autor mostra que a finalidade da organização é servir e satisfazer as necessidades da sociedade, as organizações estão em todos os lugares e elas tem como objetivo principal satisfazer e realizar ações que facilitem a vidas dos indivíduos. As organizações visam ao lucro e buscam atender necessidades dos seus clientes e para isso contam com uma equipe de profissionais preparados para desenvolver e atingir os objetivos que a organização tem.

2.3 Organizações Escolares Públicas

A democratização da escola pública é um fator importante para seu desenvolvimento e segundo Libâneo (2012) a escola não deve ser mais a mesma de antes, ela tem um papel fundamental para a sociedade em que está inserida, e deverá buscar incluir e unir essa comunidade para que todos se tornem seres pensantes e que tanto eles quanto a escola proporcionem a melhoria de vida na sociedade, além de instigar o pensamento crítico, melhoramento do conhecimento, de forma a colocar a escola como meio de transformação social pela educação. Para Hack (2008) As organizações públicas são responsáveis por desempenhar papéis importantes para o estado, servindo a comunidade com a prestação de serviços importantes para o seu desenvolvimento.

Segundo Enguita (2004) a função da educação pública é propor um ensino que consiga desenvolver as habilidades dos alunos, aguçando seu potencial e aprimorando seu pensamento crítico perante a sociedade, ajudando com que eles se encaixem na sociedade de forma completa e entendendo a vida ao seu redor. Buscando uma interação para que o objetivo principal, o de aprender, seja enfim absolvido pelos alunos, por isso as escolas trabalham de forma colegiada objetivando fazer as melhores escolhas de forma participativa.

Colegiada, porque deve basear-se não na soma de decisões individuais, mas na cooperação das equipes de profissionais (fundamentalmente os professores, mas também outros envolvidos, conforme os casos); participativa, porque deve fazê-lo em cooperação com o público, ou seja, os alunos e seus pais (...) o compromisso com os fins da educação, tal como são formulados pela sociedade através de sua representação legítima como objetivo de toda atuação individual ou colegiada, e com a organização escolar como o instrumento privilegiado da comunidade para conseguir isso. (ENGUITA, 2004, p. 122).

O gestor deverá se impor para que consiga ser ouvido por todos, além disso, deverá buscar entrosamento com a equipe escolar buscando com que todos colaborem e resolvam os conflitos da melhor maneira possível.

Para Paro (1992) as escolas públicas irão seguir regras estabelecidas pelo estado de forma burocrática, todas elas terão os mesmos perfis burocráticos, visando o melhor funcionamento da instituição. Na escola pública, a figura de maior poder será o diretor, que terá que gerenciar toda a estrutura da escola, e buscar atingir o objetivo principal que é o pensamento crítico e a aprendizagem dos alunos, além de proporcionar pra a sociedade na qual está localizada, uma mudança no contexto social e cultural da localidade, dando a oportunidade de crescimento profissional para todos. Complementando, Paro (1992, p. 43) afirma que:

Com relação à estrutura formal da escola pública, o que se observa é a prevalência de uma organização que privilegia relações verticais, de mando e submissão, em detrimento das relações horizontais, de cooperação e solidariedade entre as pessoas

[...] no topo dessa hierarquia encontra-se o diretor como responsável último pela observância da Lei e da Ordem.

Entende-se que a submissão é a necessidade de obedecer as ordens impostas, ou seja, os indivíduos que compõe a organização escolar serão cobrados e terão que obedecer as ordens, regras e objetivos que serão impostos de acordo com a hierarquia, onde o governo cobra do diretor e esse gestor deverá cobrar da sua equipe para que os objetivos sejam atendidos.

2.4 Gestão de Conflitos

A importância de abordar a gestão de conflitos nas questões relacionadas a administração e gestão de um profissional dentro de uma instituição escolar ajuda a identificar e agregar os valores que tal profissional tem ao conseguir gerenciar todas as responsabilidades de uma instituição escolar, e abordar tais conflitos aos quais o profissional irá enfrentar é viável, pois ao assumir o cargo de gestor escolar e comandar toda a organização poderá lhe tirar da sua zona de conforto e colocar-lhes em uma zona de conflito onde o mesmo deverá saber gerir e administrar tais conflitos.

2.4.1 Definição de Conflito

Segundo Robbins (2002, p. 185) “[...] o conflito ocorre quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente, alguma coisa que a primeira considera importante”. Já para Schermerhorn, Hunt e Osborn (1998, p. 268) “[...] ocorre conflito sempre que houver desacordos numa situação social com relação a questões importantes, ou sempre que um antagonismo emocional cria um atrito entre pessoas ou grupos.” Para Chalvin; Eyssette (1989, p.9) conflito é “Oposição de interesses entre duas ou mais partes, cuja solução poderá surgir através de medidas de violência, negociações ou intermediações de uma terceira pessoa”

Referente a questão do mandato do diretor onde ele obterá de um tempo de 2 anos (DECRETO Nº 38.103, DE 25 DE ABRIL DE 2012.) para exercer as suas funções dentro da organização escolar e assumirá uma escola que terá vestígios da gestão anterior, caberá ao novo diretor saber lidar com tais conflitos que surgirão diante do seu mandato previsto pelo governo do estado.

Segundo Martinelli (2002) Há duas formas de encarar os conflitos, a primeira é a forma negativista, onde o indivíduo enxerga apenas o lado ruim do conflito e acha que não poderá colher conhecimentos, aprendizagem e/ou lições dos conflitos que surgirem, por isso tenta-se evitar a qualquer custo que haja o conflito ou busca-se minimizar o máximo possível. A segunda

forma que se encara um conflito é de maneira positiva, onde o indivíduo não se deixa abater com os conflitos que surgem e aproveita para conseguir assimilar aprendizados, buscando encontrar soluções, analisa todas as visões e opiniões pois sabe que tem a possibilidade de uma opinião ou visão diferente ajude na resolução. Contudo o indivíduo além de revolucionar o problema, também contará com um a bagagem de conhecimentos e aprendizados colhidos no processo de solução do conflito, que ajudou a entender ou a aproximar-se mais da equipe de trabalho, ajudou no seu enriquecimento pessoal e cultural.

Entretanto cabe ao novo gestor fazer a mediação de conflitos para que eles sejam resolvidos, segundo Torrego (2003) mediação de conflito se dá quando as duas partes conflitantes recorrem a um terceiro indivíduo, imparcial, buscando chegar a uma conclusão satisfatória para a resolução do conflito.

2.5 Gestão e Liderança

Ao longo do texto serão abordados os conceitos de gestão e o de liderança, logo após, os dois serão mesclados interpretando a funcionalidade de um com o outro.

O conceito de gestão para Luck (1996) está associado a participação do indivíduo a sua disponibilidade e empenho em resolver conflitos que possam surgir, em gerenciar as funções que precisam do seu comando para que possam ser desempenhadas, além da participação de todos os indivíduos para que possam analisar situações e tomar decisões de forma coletiva e justa. “Isso porque o êxito de uma organização depende da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva.” (LUCK, 1996, p.37)

O conceito de gestão e liderança andam juntos, pois um complementa o outro, para Bowyer (2006) o líder será o indivíduo que irá auxiliar na tomada de decisões, irá buscar meios para desenvolver estratégias, irá propor suas ideias, analisando a situação ao qual se encontra e buscando entender qual serão as maneiras mais eficazes analisando o desempenho para o crescimento da organização. O gestor seria o intermediador do líder ao qual iria desenvolver e colocar em prática os conceitos e estratégias propostas pelo líder, o gestor também terá o papel de analisar se as medidas serão viáveis e se foram postas em prática da maneira certa. Liderança e gestão são duas funções que não se separam, neste caso tanto uma organização pode ter um líder e um gestor quanto poderá ter apenas um indivíduo que exerce o papel de ambos que em muitos casos ocorre na gestão escolar em que o gestor também precisa ser o líder. Já Segundo Cavagnoli (2008) a gestão como sendo uma forma de arte e uma ciência, onde a arte estaria

ligada a buscar melhorar as pessoas ao seu entorno para que elas possam desempenhar as atividades sem você, e a ciência seria como seria feito para que a arte pudesse ocorrer, no caso, arte de fazer com que a outra pessoa seja eficaz sem a sua presença, e para isso o autor cita os quatro pilares para um gestor, eu são: planejar, organizar, dirigir e controlar.

Nessa linha de pensamento, tanto para Luck (1998), quanto para Cavagnoli (2008) a gestão é tratada como sendo um papel fundamental desenvolvido pelo indivíduo, onde deverá ser capaz de resolver conflitos e agir de forma a gerir a organização independente da ajuda de terceiros, pois o gestor deverá ter autonomia para resolver os conflitos e dilemas que aparecerão, lógico que contando com a ajuda dos indivíduos que compõe a organização, porém a decisão final é dele e ele deverá estar preparado para isto.

Como visto na definição anterior sobre gestão, por Cavagnoli (2008) em que ele aborda a gestão como sendo uma arte na qual os gestores devem buscar fazer com que os indivíduos realizem as funções de forma confiante; Kouser (1997) também trata a liderança como forma de arte onde o indivíduo irá aprender de forma conjunta com o todo, em que ambos buscam as mesmas finalidades, tanto a gestão quanto a liderança trabalham juntos e tem os mesmo objetivos, buscar fazer com que o indivíduo haja e possa influenciar os demais a agirem em conjunto com ele.

Segundo Burns (1978, p.20):

Liderança é um processo no qual líderes e seguidores elevam um ao outro a níveis mais altos de moralidade e motivação, aumentando o grau de conscientização dos seguidores fazendo uso de elevados ideais e valores morais, como liberdade, justiça, igualdade, paz e humanitarismo, e não através de emoções mesquinhas, como medo, ganância, ciúmes e ódio.

Para Laderlac (2009) O gestor como líder, tem o papel fundamental de conseguir comandar e ser obedecido pelos demais indivíduos que constituem a organização, para que assim possam resolver conflitos futuros de forma conjunta. Conquistando e cativando as lideranças de sua equipe organizacional, o gestor poderá mostrar suas habilidades de liderança e poderá contar com a ajuda e opiniões dos demais.

O conceito de liderança tornou-se bem amplo, pois há muitas definições sobre o tema, fazendo com que se torne mais difícil ter uma definição concreta sobre o assunto. (BERGAMINI, 2009, p.2-3) “O aparecimento de inúmeros conceitos sobre liderança, trouxe dificuldades para delinear de maneira mais precisa e completa abrangência do assunto.”

O autor Bennis (1985, p. 5) também conceitua a liderança como um assunto que não

há uma definição concreta sobre ele “Como o amor, a liderança continuou a ser algo que todos sabiam que existia, mas ninguém podia definir”.

A definição de líder para Guimarães (2012) o líder será o responsável por ditar as ordens para os liderados, e independentemente da posição em que o líder esteja ele terá que ser autônomo e firme em suas posições, contudo, poderá consultar a equipe da organização para poderem debater e chegar a uma conclusão, mas caberá ao líder a decisão final para resolução de problemas. Já para Gaudêncio (2009, p.36) “[...] a delegação é fundamental para o bom funcionamento de uma equipe”. E para os autores Hersey e Blanchard (1986) abordam a liderança como sendo a capacidade de influenciar os outros na organização, independentemente se quem está sendo liderado seja o próprio chefe, algum amigo, parente, esposa ou até mesmo os filhos, se um indivíduo consegue influenciar o outro, então ele está sendo líder.

Segundo Bowyer (2006, p.44) as funções de um líder seriam:

- Coordenação
- Incentivo Motivação
- Modelo a seguir
- Recrutamento
- Definição de objetivos
- Verificar a execução do trabalho
- Preservar uma visão global.

O autor pontua algumas das funções de um líder tal como coordenar que será uma das principais funções para um líder de uma escola pública, pontua também a necessidade do líder tanto incentivar a motivação quanto se auto motivasse para que os objetivos principais sejam atingidos os objetivos, a padronização, a visão ampla sobre a organização, a escolha da equipe escolar, e tudo isso acarretará ao líder uma grande responsabilidade, pois o sucesso da organização dependerá das escolhas que o gestor fez.

O clima organizacional para Chiavenato (1998) tem importância na motivação dos membros de uma organização, o líder precisará que sua equipe esteja motivada a realizar as tarefas que serão destinadas. A depender do clima organizacional da organização, poderá interferir na motivação dos seus funcionários de formas diversas, o que poderá afetar no desenvolvimento das obrigações.

O clima organizacional estará favorável quando os membros dessa organização conseguirem ter satisfação pelo que estão fazendo, quando perceberem que estão sendo

valorizados. O indivíduo será desmotivado quando suas necessidades não forem atendidas.

As definições de líder para Kelley (1999) estão ligadas a eficácia com que o líder consegue gerenciar os indivíduos na organização, como é feito para fazer com que os funcionários sigam suas ordens e executem as tarefas necessárias para o desenvolvimento organizacional, dando orientações, ouvindo os demais indivíduos, fazendo tudo de uma forma participativa para que todos possam contribuir e explanar seus pensamentos ajudando com que o líder possa formular os pensamentos e tomar decisões necessárias para a organização.

E para atingir a eficácia que o autor anterior mencionou, para Gaudêncio (2007) o líder deverá fazer com que o seu liderado comece a sonhar juntamente com ele, terá que fazer que o do líder possa também ser o sonho do liderado, para que ambos batalhem pelo mesmo objetivo. (DRUCKER, 1996, p.1), afirma que “(...) o líder tem que gerenciar a si próprio; conhecer as suas forças e colocá-las em benefício dos bons propósitos. A liderança começa, não quando você estabelece regras para os outros, mas quando você traça regra muito exigente para si próprio”.

Segundo Kouzes (1997) A liderança vai muito além de passar ordens, o líder deve buscar inspirar e também dar exemplos, liderar é fazer com que os outros queiram lutar pelos mesmos objetivos que se deseja atingir, existe uma diferença entre ordenar e liderar, buscar a motivação dos indivíduos para que eles desenvolvam funções de forma voluntária, conseguir o apoio dos indivíduos sem a necessidade de passar ordens rígidas é uma das características de um bom líder, no qual sabe intermediar e exercer uma liderança democrática objetivando mostrar aos outros que ele também está ali para a realização das funções e para atingir resultados da organização por isso o líder que busca desafiar, inspirar, permitir, guiar e encorajar sua equipe de forma sensata conseguirá atingir melhor os objetivos desejados pela organização.

O quadro a seguir exemplifica as competências e características a serem abordadas por um líder.

Quadro 2- Competências Necessárias a um Líder

COMPETÊNCIAS	CARACTERÍSTICAS
Saber agir	O que e porque faz; saber julgar, escolher e decidir
Mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informação
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento, rever modelos, desenvolver-se
Saber comprometer-se	Empreender, assumir riscos
Assumir responsabilidades	Ser responsável, assumir riscos e consequências
Ter visão de estratégia	Entender o negócio, seu ambiente, identificar alternativas

Fonte: DUTRA, J. S (2008).

Portanto as competências de um gestor serão similares as de um líder, pois o mesmo terá que atuar em uma organização escolar lidando com pessoas e processos burocráticos que necessitarão da sua capacidade de liderar para poder serem solucionados.

O diretor de uma escola pública tem muitas responsabilidades perante a seu cargo de gestor, onde deverá saber sobre os recursos para a escola, comunicar-se com a comunidade escolar em geral, saber aprender, ter comprometimento com toda a organização escolar, tal como, gerenciar alunos, colaboradores, pais, funcionários, professores e a administração da organização, tendo que ter uma equipe para auxiliar em suas decisões de na execução das funções estabelecidas.

2.5.1 Estilos de Liderança

Segundo Maximiano (2000, p.343) "estilo de liderança é a forma como o líder se relaciona com os integrantes da equipe, seja em interações grupais ou pessoa a pessoa. O estilo pode ser autocrático, democrático ou liberal, dependendo de o líder centralizar ou compartilhar a autoridade com seus liderados". Segundo Chiavenato "Muitos autores têm se preocupado em definir estilos de liderança [...]. Estilos de liderança é o padrão recorrente de comportamento exibido pelo líder" (2005, p. 186).

O autor Chiavenato (2005) aborda três estilos de liderança conforme o quadro a seguir:

Quadro 3- Os Três Estilos de Liderança

	LIDERANÇA AUTOCRÁTICA	LIDERANÇA LIBERAL	LIDERANÇA DEMOCRÁTICA
Tomada de decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.
Programação dos trabalhos	O líder determina providências para a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitadas.	O próprio grupo esboça providências e técnicas para atingir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates.
Divisão do trabalho	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas ficam por conta do grupo. Absoluta falta de participação do líder.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas.
Participação do líder	O líder é pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz apenas comentários	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas.

		quando perguntado.	
--	--	--------------------	--

Fonte: Chiavenato (2005, p. 187)

Segundo Chiavenato (2005) no que se diz respeito aos estilos de liderança observa-se que o líder autocrático desenvolve uma liderança centralizada, onde todos da organização irão seguir as regras do líder. Na liderança liberal o líder deixa a responsabilidade e a tomada de decisão sobre o grupo, participa apenas quando é solicitado deixando com que os funcionários tomem suas próprias decisões, sejam elas grupais ou individuais, contudo o líder acaba perdendo credibilidade perante os funcionários. Na liderança democrática o líder incentiva o grupo, debatem e analisam de forma conjunta na tomada de decisões, aconselha, dar sua opinião e houve as dos demais, o líder acompanha as ações dos grupos e participa como se fosse um membro normal do grupo.

Segundo Hersey & Blanchard (1986, pág. 4): “A liderança ocorre sempre que alguém procura influenciar o comportamento de um indivíduo ou de um grupo, qualquer que seja a finalidade. Pode ser exercida visando objetivos pessoais ou objetivos de terceiros, que podem ser coerentes ou não com os objetivos organizacionais”.

2.6 Gestão Escolar e Liderança

Para Luck (2011, p.145) “O exercício da liderança é fundamental ao processo educacional, de modo que possa superar sua tendência reprodutivista que limita enormemente a qualidade do ensino” A liderança e a gestão escolar, onde os diversos autores que abordaram os conceitos mostraram que um gestor necessita de características de líder e que a gestão e a liderança caminham juntas, pois o gestor tem cargo de grande responsabilidade para a organização escolar. O autor Kotter (1997) aborda que há pessoas que já nascem líderes natos e que sabem liderar mesmo não tendo uma experiência anterior, mas há pessoas que aprendem a se tornar líderes, em casos que não dominam ou não sabem liderar e por esforços e aprendizados durante décadas aprendem a liderar.

Nesse sentido Luck (2000) aborda que a gestão de uma escola vai além da gerência administrativa e dos bens materiais, a gestão inclui a responsabilidade de levantar esforços para que o objetivo principal de formar o aluno para ser um cidadão consciente e pensante se torne realidade, para que ele possa tomar suas decisões na sociedade, contribuindo para as mudanças.

Segundo Paro (2008, p. 13). “A administração escolar está, assim, organicamente ligada à totalidade social, onde ela se realiza e exerce sua ação e onde, ao mesmo tempo, encontra as fontes de seus condicionantes.” Luck (2012) compreende que o processo de democratização da escola faz-se necessário porque a centralização das funções deixa a desejar

no quesito participação e entrosamento da comunidade escolar, quando todos estão focados apenas em desenvolver apenas suas atividades deixam de participar das vivências da gestão escolar, então a ideia é propor uma gestão escolar mas participativa, que seja descentralizada e que possibilite a todos fazer parte deste gestão.

De acordo com Soares (2007, p. 153), “Dentro da escola há dois importantes processos que interagem para a produção do desempenho dos alunos: a gestão escolar e o ensino” Nesse sentido o autor deixa claro que para que a gestão escolar tenha eficácia é necessário que o diretor tenha a capacidade de liderar e propor para os alunos uma estrutura que possa dar-lhes os conhecimentos necessários para aprendizagem, liderando os professores e funcionários afim de atingir o desempenho dos alunos de forma que os recursos da escola possam atender as necessidades dos alunos. “[...] diretor da unidade escolar, exercendo uma liderança democrática e criativa, seja capaz de promover a diferença, transformando a escola em um ambiente sério, porém alegre, prazeroso, bonito e saudável” (Lima, 2007, p. 53).

A autora Lück (2009, p. 15) afirma que “A ação do diretor escolar será tão limitada quão limitada for sua concepção sobre a educação, a gestão escolar e o seu papel profissional na liderança e organização da escola”. A limitação do conhecimento sobre educação poderá também prejudicar no processo de administração da organização escolar, dificultando o alcance das metas estabelecidas.

Contudo o capítulo seguinte abordará a metodologia que será desenvolvida para a realização da pesquisa relacionada aos principais pontos abordados até o momento, onde serão abordados a importância da liderança para um gestor de uma escola pública.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Bastos e Keller (2001, p.27). “Método é um procedimento de investigação e controle que se adota para o desenvolvimento rápido e eficiente de uma atividade” complementando o entendimento de metodologia, segundo Richardson (2010, p. 2): “Método é o caminho ou a maneira para chegar a determinado fim ou objetivo. Já a metodologia se constitui dos procedimentos e regras utilizadas por determinado método.”

3.1 Tipificação Da Pesquisa

Para a realização desta pesquisa foram analisados como a influência da liderança poderia interferir no processo da gestão de uma escola pública. Os instrumentos utilizados para o levantamento e análise dos dados, são: pesquisa qualitativa, exploratória-descritiva, pois busca explorar melhor o assunto e descrever a realidade observada, bibliográfica embasada com os principais autores que abordam os temas em questão como liderança, gestão escolar e organização, além de utilizar-se do estudo de caso e de processos de observação de realidades e entrevista com questionários do tipo semiestruturados.

3.2 Sujeitos de Pesquisa

A pesquisa será realizada na escola de referência em ensino médio Duque de Caxias, sendo esta pesquisa realizada com entrevistas juntamente com a gestora da instituição e também com os docentes e coordenadores, totalizando 6 indivíduos entrevistados com 1 gestor 1 coordenador pedagógico e 4 professores que serão categorizados como: gestor entrevistado, coordenador pedagógico, Docente I, Docente II, Docente III, Docente IV, onde todos eles sentiram-se confortáveis para responder as perguntas. A pesquisa será realizada com a gestora para melhor interpretação dos dados e melhor compreensão em relação ao tema desta pesquisa a saber a importância da liderança no processo de gestão de uma escola pública, a pesquisa também será aplicada para docentes e coordenadores, pois eles são indivíduos que constituem a organização escolar e que também podem chegar a vir assumir e exercer a função de gestor de alguma instituição de ensino, tornando-se importante analisar os dois lados para que as análises em decorrência das entrevistas sejam interpretadas em prol do tema em questão. Foram desenvolvidos dois roteiros para a realização das entrevistas, onde um roteiro seria destinado especificamente ao gestor escolar, e o outro seria destinado aos possíveis sucessores para o cargo de gestor da escola, ou seja, coordenadores e professores da instituição, tendo o objetivo

principal fazer uma análise de ambas as partes, tanto do gestor que já vivencia toda a questão de administrar e gerir a escola, tanto com a visão dos seus possíveis sucessores, buscando entender melhor como enxergam a atuação, o papel do gestor e a complexidade que a função oferece.

As análises se darão por meio de interpretações das entrevistas e das observações, com a intenção de também observar além do que foi explanado na entrevista. Sendo uma pesquisa do tipo exploratória-descritiva.

3.2.1 Qualitativa

É uma pesquisa qualitativa, pois envolve a compreensão dos dados descritivos e exploratórios. Segundo Malhotra (2001, p. 155) a pesquisa qualitativa é entendida como uma "...pesquisa não-estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporciona *insights* e compreensão do contexto do problema" Já para Roesch (2009) a pesquisa qualitativa objetiva uma avaliação do indivíduo pesquisador, objetivando melhorias a partir de suas análises sobre o assunto abordado.

3.2.2 Exploratória-Descritiva

Está é uma pesquisa exploratória-descritiva. Exploratória porque “As pesquisas exploratórias têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Seu planejamento tende a ser bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado.” (GIL, 2010, p. 27) e “permite ao investigador aumentar a sua experiência em torno de determinado problema” (TRIVIÑOS, 1992, p. 109).

Segundo Gil (2008) uma pesquisa é de caráter exploratória quando o pesquisador necessita familiarizar-se mais com o assunto, buscando entendê-lo melhor, após isso é que o pesquisador poderá levantar hipóteses sobre o que foi pesquisado. A pesquisa exploratória dependerá da intuição do pesquisador e por isso geralmente se utiliza o estudo de caso para a realização da pesquisa

Descritiva, pois busca analisar e conhecer a comunidade escolar pesquisada, descrevendo a realidade dos docentes e diretores que serão observados. “A pesquisa descritiva

expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.” (VERGARA, 1998, p. 45). É descritiva, conforme Cervo e Bervian (1983, p. 55), porque “procura descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características”.

3.2.3 Estudo de Caso

Segundo Martins (2008, p. 11) “mediante um mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado, o estudo de caso possibilita a penetração em uma realidade social, não conseguida plenamente por um levantamento amostral e avaliação exclusivamente quantitativa”. Segundo Gil (2009) apud Lima et all (2012, p. 132) a alguns propósitos dos estudos de caso: 1) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos; 2) preservar o caráter unitário do objeto estudado; 3) descrever a situação do contexto em que está sendo feita uma determinada investigação; 4) formular hipóteses ou desenvolver teorias e 5) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações complexas que não permitam o uso de levantamentos e experimentos.

Segundo Fonseca (2002, p. 33) o entendimento sobre estudo de caso se dar por:

Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe. O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador.

3.2.4 Amostra por Conveniência

Esta pesquisa será realizada por uma amostragem por conveniência que para Aaker, Kumar e Day (2001) fatores como facilidade, rapidez em decorrência da obtenção das informações e o baixo custeio para se realizar a pesquisa uma vez que o objetivo da pesquisa é constatar unidades coniventes para obtenção dos resultados da pesquisa.

3.2.5 Bibliográfica

Para Marconi e Lakatos (1992) a pesquisa bibliográfica é todo o acervo encontrado sobre determinado assunto que é abordado por autores, onde todo esse conteúdo dará suporte para a realização de pesquisas e embasamentos científicos, onde os pesquisadores irão buscar embasamento em livros, revistas, suportes eletrônicos, publicações dentre outros meios que lhe auxiliem a fortalecer seus argumentos. Fonseca (2002, p. 32) complementa o sentido de bibliografia: “a pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites.”

3.2.6 Observação

Para Martins (2008, p. 24) “a observação consiste em um exame minucioso que requer atenção na coleta e análise dos dados”. Para Marconi e Lakatos (2011) a observação é a análise e percepção do ambiente e do indivíduo pesquisado, onde serão coletados os dados a partir da observação que está sendo feita junto ao entrevistado. Nesse sentido, a observação não consiste apenas em ouvir, mas também observar e analisar os dados fornecidos pelo entrevistado. Marconi e Lakatos (2011, p. 276-278) definem os tipos de observação da seguinte maneira:

- Observação Sistemática: é estruturada, planejada e controlada, utiliza-se instrumentos para a coleta de dados e realiza-se em condições controladas, não devem ser rígidas ou padronizadas, pois, objetos e objetivos podem ser diferentes.
- Observação não Participante: o pesquisador entra em contato com a realidade estudada, mas não se integra a ela. Apenas participa do fato agindo como um mero espectador.
- Observação individual: é realizada como o próprio nome diz por apenas um pesquisador, projetando-se sobre o observado, fazendo algumas deduções ou distorções. Pode também intensificar a objetividade de suas informações, anotando os eventos reais.
- Observação na vida real: os dados são registrados à medida que ocorrem num ambiente real, sem a obrigação de preparação.
-

3.2.7 Entrevista Semiestruturada

Segundo Lakatos (1996) a entrevista é um dos pontos principais da pesquisa, é nela que serão abordados os principais dados para obter melhor entendimento sobre o assunto ao qual está sendo analisado. Onde serão observados os objetivos a serem alcançados, a escolha do

entrevistado, a disponibilidade de horário, se o entrevistado domina o assunto e a organização do roteiro a ser aplicado para a entrevista. O autor Haguette (1997) complementa o significado de entrevista como um processo de interação onde o pesquisador tem por objetivo a coleta dos dados diretamente com o entrevistado, onde o entrevistador após a coleta de tais dados irá analisar.

Para Marconi e Lakatos (2011) a entrevista semiestruturada ocorre quando o pesquisador pode conduzir a pesquisa saindo do questionário semiestruturado, possibilitando maior liberdade para assimilar conhecimento além das perguntas preestabelecidas. Já de acordo com Trivinos (1987, p.146) explana as características de uma entrevista semiestruturada:

- Apoiar-se em teorias e hipóteses que se relacionam o tema da pesquisa;
- Descrever e explicar os fenômenos analisados para sua melhor compreensão;
- Que o aluno/pesquisador seja atuante no processo de coleta de informações.

As análises dessa pesquisa foram realizadas a partir das observações e dos dados colhidos das entrevistas, que são retomadas ao referencial teórico. Foi feita a interpretação e conclusão acerca do material coletado. Esse estudo comparou o conteúdo das entrevistas do caso com as características levantadas e observadas na literatura sobre o tema.

4 CONTEXTO DO CASO

A escola de referência em ensino médio Duque de Caxias (EREM-DC) está localizada na cidade de Buíque Pernambuco e conta com cerca de 22 professores, 487 alunos, 1 coordenador pedagógico, 3 funcionários de limpeza, 4 funcionários de cozinha e 2 porteiros proporcionando para a sociedade um ensino de qualidade na rede pública de ensino, instigando o alunado para que ele possa se posicionar na sociedade e conseguir desenvolver seu senso crítico e poder crescer intelectualmente, culturalmente e profissionalmente.

A equipe gestora realizou uns cálculos para ter uma noção de quantos anos a escola existe na cidade e chegaram a um resultado de 60 anos de existência surgindo a escola em 1958. A EREM-DC é uma instituição que auxilia diversos alunos a conseguirem ingressar em universidades, tanto públicas quanto particulares, proporcionando a eles a realização de poder conseguir realizar um curso superior na área ao qual se identificam.

Segundo dados do Censo (2016) quando se trata de infraestrutura a escola de referência em ensino médio Duque de Caxias fornece alimentação escolar para os alunos, água filtrada, água da rede pública, energia da rede pública, esgoto da rede pública, lixo destinado à coleta periódica, acesso à Internet. Tudo isso buscando atender as diversas necessidades dos alunos e na questão de equipamentos a escola conta com computadores administrativos, computadores para alunos, TV, DVD, copiadora, impressora, aparelho de som, projetor multimídia (datashow), câmera fotográfica/filmadora.

Em relação as dependências a escola possui 13 de 14 salas de aulas utilizadas, 31 funcionários, sala de diretoria, sala de professores, laboratório de informática, laboratório de ciências, quadra de esportes descoberta, cozinha, biblioteca, banheiro dentro do prédio, banheiro adequado à alunos com deficiência ou mobilidade reduzida, sala de secretaria, banheiro com chuveiro, despensa, pátio coberto, tudo isso evidenciando propor aos alunos os mais diversos tipos de recursos para que eles possam ter o suporte necessário para o aprendizado.

A escola foi escolhida para desenvolver tal pesquisa justamente pela bagagem histórica que ela possui e por conseguir ser uma escola destaque em questões educacionais, culturais e profissionais, sendo interessante a análise da liderança da gestão de uma escola que acolhe toda uma comunidade e que necessita ser bem administrada para atender tais demandas.

5 ANÁLISE DE RESULTADOS

A entrevista semiestruturada foi aplicada na instituição EREM-DC realizando-se entrevista com a gestora atual e com 4 docentes, 1 colaborador e/ou coordenador pedagógico que estão atualmente formando a grade de profissionais da instituição. A entrevista aconteceu tanto com a gestora quanto com os docentes, colaborador e/ou coordenador pedagógico, para que fosse possível observar os dois lados, tanto o do líder quanto o dos liderados e também saber as perspectivas desses profissionais que também podem chegar um dia a se tornarem gestores da escola ao qual atuam.

Para maior entendimento acerca da entrevista, inicialmente serão abordados quadros, onde neles estarão os temas e as respectivas respostas dos entrevistados que ajudarão nas análises e interpretações para que seja possível chegar a uma conclusão para a pergunta de pesquisa, auxiliando pra um melhor e mais detalhado entendimento sobre os assuntos abordados e logo em seguida serão tratados cada assunto abordado com os entrevistados de forma a detalhar melhor mesclando a entrevista (informações colhidas) com o que foi abordado no referencial teórico ajudando a embasar e aprimorar o conhecimento acerca dos assuntos relacionados.

Quadro 4- Compreensão do Gestor Acerca de Temas Relacionados ao seu Trabalho

ASSUNTO	GESTOR
LIDERANÇA	Foi difícil assumir o papel de líder porque não tenho perfil de liderança, teve muitas indecisões, muitas inseguranças, não me identifiquei com a questão de comandar e coordenar. Eu acho que tem gente que já tem o dom de liderar, faço delegações porem no final quem dá a decisão final sou eu e também tenho que estar por dentro do que está acontecendo.
MOTIVAÇÃO	Não almejava o cargo de gestor e não me sentia motivada a ocupar a função.
DIFICULDADES/CONFLITOS	Encontrei muitas dificuldades, o docente que está em sala de aula não tem noção do que é uma gestão de uma escola, eu não tinha noção, a parte administrativa a burocracia é uma coisa surreal e foi um impacto muito grande na minha vida, foi muito difícil, porque são muitas demandas. O maior conflito é com o docente.
DESEMPENHO	Todo mundo me ajudou, deu sua contribuição para que hoje eu não me desespere com tantos problemas, hoje em dia tá mais tranquilo. No dia a dia é que você vai aprendendo.
SELEÇÃO PARA O CARGO	Realizar um curso oferecido pela secretaria de educação (PROGEPE) Realiza-se uma prova na qual tem que obter média 7, realiza a inscrição para o cargo ao qual deseja concorrer, realiza um plano de ensino e apresenta para uma banca que irá avaliar e dar uma nota.

Fonte: Autoria própria. (2018)

No quadro acima foram destrinchados os temas aos quais são importantes para o trabalho para identificar diretamente com o gestor alguns pontos que são cobrados em sua gestão, onde o mesmo deve atuar administrando e gerindo diversas obrigações as quais lhe são

destinadas para que a instituição de ensino possa ter os resultados desejados pelo governo.

O quadro mostra alguns dos principais temas que foram abordados na entrevista juntamente com o gestor responsável e suas respectivas reflexões sobre os assuntos mencionados no ato da entrevista, contribuindo assim para um melhor embasamento juntamente ao referencial teórico. O mesmo quadro foi feito com os demais profissionais que futuramente venham a ocupar o cargo de gestor escolar para saber também o ponto de vista deles acerca de assuntos sobre a gestão de um diretor em uma instituição de ensino e também da percepção dos mesmos sobre o cargo de gestor e suas aspirações em relação a função de diretor.

Quadro 5- Compreensão dos Profissionais Acerca de Assuntos Relacionados a Gestão de um Diretor

ENTREVISTADO	MOTIVAÇÃO	LIDERANÇA	DIFICULDADES/ CONFLITOS	QUALIDADES DE UM GESTOR
COORDENADOR	Não sente-se motivado a ocupar um cargo de gestor.	Considera-se um bom líder, considera-se preparado para assumir um cargo de gestor.	Recursos financeiros, humanos e burocracia.	Pró-atividade, liderança e paciência.
DOCENTE I	Não sente-se motivado a ocupar um cargo de gestor.	Considera-se um bom líder, considera que não está preparado para assumir um cargo de gestor	Recursos financeiros e conflito com aluno.	Liderança, ver o lado humano e burocracia.
DOCENTE II	Sente-se motivado a ocupar um cargo de gestor.	Considera-se um bom líder, considera-se preparado para assumir um cargo de gestor.	Horário dos professores, valorização do aluno, conflito com alunos e pais.	Politicamente flexível, trabalhar em equipe, mente aberta, pulso firme, ser atento, ter respeito e buscar a valorização do aluno.
DOCENTE III	Não sente-se motivado a ocupar um cargo de gestor.	Não considera-se um bom líder, considera que não está preparado para assumir um cargo de gestor	Falta de compromisso de pais e alunos, conflito em manter a ordem	Humildade, companheirismo e lidar com as indiferenças.
DOCENTE IV	Não sente-se motivado a ocupar um cargo de gestor.	Não considera-se um bom líder, considera que não está preparado para assumir um cargo de gestor	Lidar com os colegas de profissão, lidar com pais e alunos.	Firmeza, liderança e paciência.

Fonte: Autoria própria. (2018)

Foi possível notar ao colher tais informações correlacionadas ao cargo de gestor e indagadas aos profissionais (docentes e coordenador) que boa parte deles não almejam o cargo de gestor, além de vários outros atributos que não os permitem exercer o cargo, como salário,

complexidade da função, responsabilidade do cargo, possuir outros vínculos ou simplesmente não ter interesse algum pela função por saber que não se identifica e não domina algumas das necessidades que a função exige, tal como, liderança, paciência e administração. A seguir serão abordados e explanados mais especifica as informações colhidas na entrevista, buscando mesclar tais informações com o referencial teórico, embasando a pesquisa e entendendo melhor sobre os assuntos abordados e quais as percepções, observações e conclusões serão tiradas a partir de todo assunto abordado e pesquisado.

Tendo em vista que a questão que a liderança de uma gestão em uma instituição de ensino pública poderá trazer bons ou maus resultados torna-se importante a compreensão de como se dá o processo de adaptação e aceitação do cargo, se já era algo desejado ou se foi algo repentino e inesperado. Segundo Drucker (1996, p.1) “(...) o líder tem que gerenciar a si próprio; conhecer as suas forças e colocá-las em benefício dos bons propósitos. A liderança começa, não quando você estabelece regras para os outros, mas quando você traça regra muito exigente para si próprio”. A partir da entrevista com a direção atual foi possível observar que ela não imaginava que iria ser gestora, foi algo repentino e totalmente novo na vida dela.

Não considero que estava preparada para o cargo de gestora, na época realizamos o curso para poder se tornar diretor nos reunimos e fizemos o curso como segurança de termos um gestor conhecido que pertencia a escola. (Gestor entrevistado)

Os professores realizaram tal curso para que pudessem ter um gestor conhecido e que já pertencesse a escola, pois segundo eles seria melhor lidar com um líder que já é conhecido de todos do que com algum gestor que venha de fora. Então a escola necessitou de um novo gestor para poder lidera-la, pois a antiga gestora necessitaria sair para assumir outra escola, então ela optou por indicar um dos professores que já atuavam na escola e que já tinha feito o curso para a função de gestor e estavam aptos para o cargo. Luck (2000) aborda que a gestão de uma escola vai além da gerência administrativa e dos bens materiais, a gestão inclui a responsabilidade de levantar esforços para que o objetivo principal de formar o aluno para ser um cidadão consciente e pensante se torne realidade, para que ele possa tomar suas decisões na sociedade, contribuindo para as mudanças.

Quando eu comecei eu estava em estado de choque, a ex diretora me ligou e me deu 10 minutos para que eu decidisse se queria assumir a gestão ou não, então liguei pro meu esposo e pedi conselho e ele disse: “tente e vá ver essa outra realidade”, mas vivi em estado de choque, não me arrependo e acho que é uma experiência que vai ficar marcada em minha vida, mas não tenho interesse de levar adiante não, e eu sempre digo que depois que eu voltar para sala de aula serei uma pessoa melhor depois dessa experiência. (Gestor entrevistado)

O coordenador pedagógico também menciona alguns dos passos para a seleção para o cargo de gestor, onde ele considera difícil a seleção para o cargo de gestão de uma escola e ele destaca alguns pontos necessários para a seleção do cargo: realizar um curso oferecido pela secretária de educação (PROGEPE), realiza-se uma prova na qual tem que obter a média 7, realiza a inscrição para o cargo ao qual deseja concorrer, realiza um plano de ensino e apresenta para um banca que irá avaliar e dar uma nota e chega ao resultado, porém há indicações que fazem com que a pessoa que concorre a vaga possa se tornar gestor.

Acho difícil o processo de seleção para o cargo de gestor, realiza-se cursos que demoram a ser disponibilizados para nós, achei a prova mais difícil do que a prova que fiz para passar em concurso. Muito burocrático. Sem contar que no fim de tudo o que tem peso maior é um indicação de um “padrinho”. (Coordenador pedagógico)

O docente III afirma não ter veia para liderar e acha que no momento não está preparado para atuar em um cargo de liderança, não se considerando um bom líder, ele considera que um líder não nasce pronto e que pode se tornar líder com auxílio de técnicas e com o dia-dia atuando como tal.

Das qualidades que acho importante para um gestor escolar é ter humildade, companheirismo, e lidar com as diferenças do professor é uma das características que acho importante para o líder. O não comprometimento do aluno e dos pais afetam a liderança do gestor. Organizar e direcionar os funcionários é essencial para que tudo saia de forma correta na organização. Acho difícil a seleção para o cargo de gestor, não basta conhecimento, pois há indicação de terceiros conta muito no processo. (Docente III)

Para Luck (1998, p.37) “o êxito de uma organização depende da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva.” Por isso a liderança é um dos fatores importantíssimos para o sucesso de uma organização, é o líder que vai fazer com que as coisas aconteçam e que consigam dar certo e é ele que irá resolver os problemas e direcionar a equipe para atingir o objetivo principal a depender do cargo ao qual está desempenhando.

Para a gestora da EREM-DC, liderar não é uma das suas principais qualidades, ela precisou de muito esforço para poder conseguir desempenhar as diversas funções as quais lhe eram propostas e cobradas. Para a gestora “A liderança influencia no processo de gestão de uma escola de diversas maneiras, tais como, organização, controle, comando, resolução de conflitos, conquistas e o principal que é o bom desenvolvimento da instituição escolar, que tem por objetivo oferecer ao seu alunado uma educação de qualidade.”

Foi difícil assumir o papel de líder porque não tenho perfil de liderança, teve muitas indecisões muitas inseguranças, não me identifiquei com a questão de comandar e coordenar. Eu acho que tem gente que já tem o dom de liderar, faço delegações porém no final quem dá a decisão final sou eu e também tenho que estar por dentro do que

está acontecendo. (Gestor entrevistado)

A gestora considera que sua gestão é uma gestão democrática, pois ela busca ao máximo ouvir a todos e tentar chegar em uma solução que seja mais viável e positiva para todos. Consoante ao que foi abordado o autor Guimarães (2012) explana que o líder será o responsável por ditar as ordens para os liderados, e independentemente da posição em que o líder esteja ele terá que ser autônomo e firme em suas posições, contudo, poderá consultar a equipe da organização para poderem debater e chegar a uma conclusão, mas caberá ao líder a decisão final para resolução de problemas.

A adaptabilidade a toda pressão que o cargo de gestor demanda, foi vindo com o tempo, e aos poucos os problemas que pareciam não acabar mais foram enfim sendo administrados, ela conseguiu apoios em sua equipe de gestão e começou a delegar e dividir as tarefas para que ela pudesse ter mais tranquilidade em relação as suas responsabilidades.

Todo mundo me ajudou deu a sua contribuição para que hoje eu não me desespere com tantos problemas, hoje em dia tá mais tranquilo. No dia-dia é que você vai aprendendo. (Gestor entrevistado)

Concordante a isso, Maximiano (1992) a organização seria a junção dos esforços dos indivíduos na busca de um objetivo, pois as organizações nos trazem benefícios e nos oferecem serviços aos quais necessitamos para que possamos conseguir nossas realizações pessoais, profissionais e que sem essas organizações seriam objetivos intangíveis.

O docente entrevistado II também mencionou a importância do trabalho coletivo, do diálogo para que a organização possa atingir seus objetivos, foi o que mais demonstrou interesse em assumir um cargo de gestor, se considera um bom líder, se considera preparado para o cargo, e explana que um líder não nasce pronto embora uns nasçam com uma veia mais aprimorada para o lado da liderança.

As qualidades para exercer a função de gestor é ser politicamente flexível, trabalhar em equipe, mente aberta para receber propostas, pulso firme para resolver conflitos também deve atentar-se aos horários dos professores, ter respeito, buscar a valorização do aluno e fazer com que ele queira se valorizar-se. Gerenciar com justiça e equidade, democracia, igualdade, assiduidade na escola, cumprir os projetos dentro da realidade escolar. (Docente II)

Para o docente II as principais dificuldades para o gestor e com os horários dos professores e fazer com que o aluno queira ser valorizado. Para ele o processo de seleção para gestor de uma escola é difícil, também ressalta que dos principais conflitos para o gestor liderar dentro da escola são com o relacionamento dos alunos que não respeitam os professores. Dos conflitos mencionados pelo docente em relação ao cargo de gestor ele menciona a questão do relacionamento com os alunos que não respeitam os professores, sendo assim um conflito para

o gestor solucionar, com auxílio dos pais dos alunos.

A questão financeira da escola foi um dos pontos mais levantados pelos entrevistados, inclusive pela própria gestora, a falta de recursos dificulta ainda mais o trabalho dela e requer ainda mais dedicação e empenho para que tudo possa estar bem administrado mesmo com poucos recursos financeiros. Segundo o gestor “A sugestão que deixo para um novo gestor é ter organização e ter paciência que com o tempo irá se acostumando.” Liderar em um contexto que exige a atuação em diversos cenários é de muita responsabilidade, pois segundo a gestora, ela atua: administrando os professores, a parte administrativa, burocrática e financeira, além dos cuidados com os alunos, pais e comunidade.

Encontrei muitas dificuldades, o docente que está em sala de aula não tem noção do que é uma gestão de uma escola, eu não tinha noção, a parte administrativa a burocrática é uma coisa surreal e foi um impacto muito grande na minha vida, foi muito difícil, porque são muitas demandas. (Gestor entrevistado)

Condizente a isso, Paro (1992) as escolas públicas irão seguir regras estabelecidas pelo estado de forma burocrática, todas elas terão os mesmos perfis burocráticos, visando o melhor funcionamento da instituição. Na escola pública, a figura de maior poder será o diretor, que terá que gerenciar toda a estrutura da escola.

O coordenador pedagógico também aborda o assunto da burocracia em relação ao cargo de gestor e deixa claro que não se sentia motivado a ocupar um cargo de gestão e que até se sentia preparado a assumir um cargo de liderança, porém não tem interesse, considera que o cargo é muito burocrático e que requer do profissional pró-atividade, liderança e paciência para que as coisas possam fluir melhor. Para ele os maiores impasses para o cargo de gestor é lidar com a burocracia envolvida e ao mesmo tempo que tem que administrar os conflitos internos que há no ambiente escolar.

Acompanhei duas gestões de escola diferentes, onde uma a diretora centralizava as responsabilidades mais para ela, e a outra gestão era mais democrática e delegava as funções, facilitando e melhorando fluxo e clima do ambiente. (Coordenador)

O impacto sofrido pelo docente que sai de uma sala de aula e passa a administrar uma instituição é gigantesco, pois administrar turmas de estudantes é diferente de administrar toda uma escola, onde a preocupação não será mais apenas com os estudantes, mas também com professores, parte administrativa, pais, comunidade, limpeza, merenda, infraestrutura, enfim toda uma demanda que uma escola necessita para se manter.

Resolvo os conflitos conversando, chorando (risos), teve uma parte mais crítica em que achei mais delicado sem alguém para me apoiar, então o início é conturbado porque a gente sai de uma realidade de docência e vai para uma direção, hoje em dia eu acho que todo professor deveria passar pela experiência de ser um gestor. Quando a gente vai para a direção a gente tem que ver de outro ângulo. (Gestor entrevistado)

Para Martinelli (2002) há duas formas de encarar os conflitos, a primeira é a negativa a qual ele não vê a possibilidade nenhuma de conseguir aprender com os conflitos, a segunda é positiva na qual ele enxerga que poderá conseguir conhecimentos e aprendizados não deixando se abater com os problemas que surgem.

A liderança torna-se indispensável quando se trata de gerir um cargo de alta responsabilidade, saber ser líder é importante, ainda mais quando se trata de um docente que conviveu com os demais professores e sabe de suas necessidades, porém terá que saber administrar, pois o gestor tem ordens do estado a serem cumpridas para a gestão da escola e em muitos casos alguns dos colegas de profissão não irão entender suas escolhas e atitudes diante da resolução de problemas.

Em relação a questão de disciplina com o estudante foi mais fácil, minha maior dificuldade foi em relação ao professor, como eu tinha saído dali e já convivi com eles e sei das dificuldades e sei de todas as questões que precisam ser tratadas, teve um dia que entrei em desespero e acho que a parte mais complicada é essa. (Gestor entrevistado)

Para Laderlac (2009) o gestor como líder, tem o papel fundamental de conseguir comandar e ser obedecido pelos demais indivíduos que constituem a organização, para que assim possam resolver conflitos futuros de forma conjunta. Conquistando e cativando as lideranças de sua equipe organizacional, o gestor poderá mostrar suas habilidades de liderança e poderá contar com a ajuda e opiniões dos demais.

A gestora ainda explana que:

Somos cobrados por uma gerencia então quando a gente é docente não sabemos quais são as exigências pedidas aos diretores, então por muitas vezes não compreendíamos algumas atitudes dos gestores passados, como exemplo de gestora X (Ex gestora da escola) faltava poucos minutos para a saída dos estudantes e ela não permitia que liberássemos e eu não entendia porque ela fazia tanta questão, e ela dizia: olha esses meninos estão na rua, e eu dizia: que besteira, mas hoje eu sei que é de nossa responsabilidade! Por exemplo: se o aluno vai mais cedo pra casa e não tem transporte é de nossa responsabilidade cuidar desse aluno. Outro exemplo é nos feriados que reclamávamos porque tínhamos que ir para a escola mesmo sem alunado, mas hoje sei que a gente está aqui porque cumprimos ordens superiores.

Para Libâneo (2008) o gestor escolar tem grande responsabilidade em transformar o ambiente de aprendizado, proporcionando para organização escolar melhores resultados, gerados pelas ações feitas pelo gestor, além do bom desenvolvimento da equipe de professores e funcionários que fazem com que as atividades escolares possam ser executadas.

O pensamento do docente IV casou bem com o pensamento da gestora em relação a liderança e o relacionamento com os colegas de profissão, para o docente IV o líder não nasce pronto, ele pode aprimorar um talento que ele já possuía, não tem a mínima vontade de tornar-

se gestor, não se considera bom líder, e por isso não se acha apto nem preparado para assumir um cargo de tamanha responsabilidade.

O gestor deve ter firmeza, liderança e paciência para poder conseguir gerenciar toda a demanda de responsabilidades que lhes são cobradas diariamente. A maior dificuldade do gestor é com os colegas de profissão, lidar com eles requer muito diálogo e compreensão de ambas as partes e haverá casos que um vai ter que ceder para que as coisas fluam. (Docente IV)

A questão do relacionamento interpessoal na escola também foi levantada na entrevista, evidenciando os diversos grupos que a escola possui e que passam despercebidos, onde tem-se o grupo de docentes, o grupo da cozinha o grupo da faxina, dentre outros que atuam e compartilham experiências em seus grupos e que nem sempre estão interagindo diretamente com os indivíduos dos outros grupos, nota-se que o gestor tem que interagir com todos os grupos existentes na instituição de ensino, para conseguir dialogar e ser ouvida.

Não tive dificuldade em ser ouvida, a gestão anterior deixou a escola muito organizada tudo bem estruturado, a parte financeira da escola tudo bem organizado e como já fui professora aqui a 10 anos então eu tinha acesso mais diretamente aos professores, não tinha muito contato com o pessoal da limpeza e da cozinha e o pessoal administrativo então quando assumi o cargo comecei a ver o outro lado da história. (Gestor entrevistado)

Ajustado a realidade vivenciada pela gestora da EREM-DC, a importância de uma gestão para Luck (1998) está associado a participação do indivíduo e a sua disponibilidade e empenho em resolver conflitos que possam surgir, em gerenciar as funções que precisam do seu comando para que possam ser desempenhadas, além da participação de todos os indivíduos para que possam analisar situações e tomar decisões de forma coletiva e justa.

O docente I também não demonstra nenhum interesse em assumir um cargo de gestão e considera que não estaria 100% preparado, psicologicamente, considera muita responsabilidade para um cargo de gestor, apesar de se considerar um bom líder. Das dificuldades que mais pesam para um gestor ele considera que a questão dos recursos financeiros é um dos que mais atrapalham a gestão da escola.

Das principais funções para um gestor, considero que administrar a escola, colocar regras e ordens aos demais, flexibilidade com os setores da escola, diálogo, agir de forma democrática são os mais importantes para uma gerencia de sucesso. (Docente I)

A gestora considera que a liderança pode sim influenciar no processo de gestão de uma escola, visto que todas as escolas da rede pública seguem os mesmos roteiros, as mesmas regras, porém nenhuma delas é igual, cada uma tem sua forma diferente de se trabalhar, sua forma de liderança e a depender do liderar do gestor a instituição poderá trazer bons ou maus resultados. “Foi difícil assumir o papel de líder porque não tenho perfil de liderança, teve muitas indecisões

muitas inseguranças, não me identifiquei com a questão de comandar e coordenar.”

Ao observar e analisar todas as entrevistas realizadas é perceptível que a grande maioria dos docentes e coordenadores não se sentem interessados a ocupar o cargo de gestor escolar, não se sentem líderes suficientes para atuar no cargo, até mesmo a atual gestora não tem perspectivas de querer continuar atuando no cargo por muito tempo, é notório também que a grande demanda de responsabilidade que são cobradas ao gestor escolar é uma bagagem de compromisso muito grande. Segundo o gestor “a questão financeira, com pouco dinheiro que a gente tem, articular e manter uma escola desse tamanho é muito delicado.” Dos fatores que mais impedem a gestora de desempenhar um melhor papel de liderança dentro da organização escolar é a questão financeira, ela relata que liderar toda uma estrutura que necessidade de recursos financeiros e que recebe poucos desses recursos, torna a gestão dela mais difícil, pois ela terá que aumentar ainda mais sua capacidade de liderar e de fazer com que os poucos recursos que chegam possam suprir todas as necessidades.

A liderança é um fator que influência nas questões recorrentes a administração da escola e a depender do estilo de líder cada escola obtém-se e seu próprio método para gerenciar sua equipe, onde em algumas instituições o que presa é a liderança mais centralizada onde o gestor gerencia todas as responsabilidades do seu cargo, já há também casos em que o gestor prefere optar por uma gestão mais democrática onde a delegação de tarefas para sua equipe de apoio lhe ajuda a administrar melhor a instituição, é esse tipo de gestão que ocorre atualmente na EREM-DC, buscando-se assim atingir o objetivo principal que é atender as demandas do aluno e proporcioná-lo um ensino de qualidade e uma formação adequada.

Notou-se que alguns dos problemas para o cargo de gestor que foram considerados pelos docentes/coordenadores não são tão recorrentes no dia-dia do gestor, havendo problemas mais graves além dos que foram mencionados, ou seja, o que os docentes/coordenadores viram como problema principal para o gestor na verdade era apenas um dos pequenos problemas que ele enfrenta diariamente, tendo problemas bem maiores a serem solucionados, observados na entrevista com a gestora atual da instituição.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar a gestão de uma diretora numa instituição de ensino pública, identificando como se dá a liderança de um gestor escolar, o papel da liderança como influenciadora no sucesso da organização e os conflitos que o cargo de gestor traz. Na investigação buscou conhecer melhor tanto o lado do gestor quanto o lado dos demais profissionais que compõem a organização e que podem concorrer ao cargo de gestor, justamente para que fosse analisado a percepção dos dois lados.

A pesquisa e o estudo ao entorno do tema da influência da liderança em uma escola pública obtendo os retornos esperados durante a pesquisa que foram realizadas, conseguindo observar que o cargo de gestor de uma escola pública realmente requer muito empenho do seu líder e que a maioria dos funcionários da instituição não querem o cargo justamente por motivos de que não se oferece uma estrutura viável para se trabalhar, não são disponibilizados recursos financeiros necessários para atender toda a demanda financeira, também na questão de recursos humanos não há profissionais suficientes para atender toda a demanda da escola, sem contar nas diversas funções as quais o gestor deverá atuar.

A entrevista realizada trouxe muitos retornos positivos e atendeu as expectativas do tema proposto, onde conseguiu identificar que há realmente essa carência em relação as questões sobre liderança de uma gestão em escola pública, toda a demanda que esses profissionais enfrentam diariamente e toda a pressão que sofrem no cargo e sem esquecer que nos primeiros momentos do início de uma gestão a insegurança e a inexperiência falam mais alto, tudo isso poderá influenciar na liderança desse profissional e por fim atingir de forma positiva ou negativa os resultados da instituição a depender de como o gestor irá saber lidar com toda essa pressão.

Observou-se que a gestão encontra-se em um momento estável, e com tomadas de decisões que são pensadas e planejadas antes que qualquer atitude seja tomada, ressaltando também o controle com os gastos financeiros da escola que utilizam os poucos recursos financeiros que lhe são disponibilizados e ainda assim conseguem manter a equidade da escola e proporcionam as atividades necessárias para o alunado.

Em relação aos docentes/coordenadores da instituição notou-se um certo receio da grande maioria em querer assumir um cargo de gestão, boa parte deles se qualificaram para lecionar e se identificam mais estando dentro da sala de aula compartilhando conhecimentos com os alunos do que estar atuando e gerenciando toda uma escola. Também se notou que a realidade vista de fora pelos docentes/coordenadores em relação ao cargo de gestor escolar é

bem diferente do que se é vivenciado diariamente pelo gestor.

Diante de tudo que foi analisado e pesquisado com diretor, coordenadores e docentes evidencia-se que a questão da liderança foi um dos principais impasses para os profissionais a não estarem motivados pelo cargo de gestor, liderar uma organização não está em seus propósitos, apesar de liderarem toda uma gama de estudantes diariamente, não se sentem inspirados a liderar uma instituição escolar.

Fatores importantes observados nas entrevistas puderam mostrar que a liderança pode ser influenciadora no processo de liderança de um gestor dentro de uma organização escolar, onde mesmo de forma oculta ou até mesmo mencionando sobre a liderança os entrevistados puderam passar conhecimentos referentes a importância do líder em uma organização, mesmo quando não se falou diretamente de liderança, mas quando os assuntos que foram mencionados necessitavam de um líder para que fossem solucionados.

Foi observado também que todos os entrevistados acharam importante a questão da liderança como fator principal para que o gestor possa atuar de forma concisa na organização, onde o próprio gestor entrevistado também ressaltou que ser líder é fundamental para que todas as demandas sejam atendidas e que mesmo não se identificando em liderar, comandar e dar ordens teve que executá-los mesmo assim para que as coisas pudessem sair da forma desejada e que a instituição pudesse funcionar e tudo isso nos faz retomar a pergunta inicial de como a liderança influencia o processo de gestão em uma escola pública da cidade de Buíque?

O gestor explana que a liderança influencia no processo de gestão de uma escola de diversas maneiras, tais como, organização, controle, comando, resolução de conflitos, conquistas e o principal que é o bom desenvolvimento da instituição escolar, que tem por objetivo oferecer ao seu alunado uma educação de qualidade.

O coordenador pedagógico também considera que a liderança das escolas são diferenciadas a depender do perfil de cada diretor, pois o mesmo trabalha em duas escolas e pode acompanhar de perto as diferenças entre as duas, podendo assim observar como a liderança influencia no processo de gestão do líder escolar. “Acompanhei duas gestões de escola diferentes, onde uma a diretora centralizava as responsabilidades mais para ela, e a outra gestão era mais democrática e delegava as funções, facilitando e melhorando fluxo e clima do ambiente”

Boa parte docentes entrevistados não demonstram nenhum fator motivacional que os levassem a almejar o cargo de gestor, todos esses mencionaram não serem bons líderes e não ter interesse algum em assumir o cargo, onde apenas o docente II foi o que mais demonstrou

interesse em assumir um cargo de gestor, se considera um bom líder, se considera preparado para o cargo, nesse sentido o que o motiva-o é um desejo que já é próprio dele em exercer a função.

O trabalho também conseguiu atingir o objetivo de identificar quais os requisitos para conseguir um cargo de gestor em uma escola pública, onde o gestor e o coordenador pedagógico mencionaram o mesmo caminho para a seleção destacando alguns pontos necessários para a seleção do cargo: realizar um curso oferecido pela secretária de educação (PROGEPE), realiza-se uma prova na qual tem que obter a média 7, realiza a inscrição para o cargo ao qual deseja concorrer, realiza um plano de ensino e apresenta para um banca que irá avaliar e dar uma nota e chega ao resultado, porém há indicações que fazem com que a pessoa que concorre a vaga possa se tornar gestor, respondendo-se assim também a mais um dos objetivos que a pesquisa tinha que era o de identificar a efetividade do curso de capacitação para diretores de escolas públicas, observando tal efetividade pelas respostas obtidas pelos docentes, gestor e coordenador que mencionaram tais indicações, onde destacaram também que é um curso difícil e que em muitos casos não ajuda muito e que o que conta mesmo é o dia-dia

Foi possível também analisar a percepção do gestor acerca do seu desempenho onde ele destacou que foi difícil assumir o papel de líder porque não tinha o perfil de liderança, e teve muitas indecisões, muitas inseguranças, não se identificando com a questão de comandar e coordenar.

Em relação aos conflitos e aos fatores que dificultam o processo de liderança do gestor na escola, ele menciona que a questão dos poucos recursos financeiros dificulta bastante para que ele possa desempenhar seu papel de liderança, por que sempre falta uma coisa aqui outra ali, e ele é que tem que fazer com que os poucos recursos que lhe são proporcionados supram todas as necessidades, em relação aos conflitos o gestor destacou que os principais conflitos enfrentados são com os docentes colegas de profissão.

Atendendo-se aos objetivos que o trabalho queria alcançar tal como verificar quais os fatores motivacionais levam um docente ou coordenador pedagógico a almejar um cargo de gestor escolar; identificar quais os requisitos para alcançar um cargo de diretor; analisar a percepção do gestor acerca do seu desempenho; identificar a efetividade do curso de capacitação para diretores de escolas públicas; identificar no cargo de direção em escola pública da cidade de Buíque os conflitos existentes; analisar quais os fatores que dificultam o processo de liderança do gestor na escola pública. Tudo isso podendo ser acompanhado no referencial teórico, nas pesquisas que foram feitas, e em especial na análise dos resultados onde as

entrevistas puderam confirmar as perspectivas em relação ao tema estudado e conseguiram ser comparadas com os assuntos abordados ao referencial teórico podendo ser observado que o que foi dito nas entrevistas pode ser encontrado no contexto dos autores abordados no referencial teórico.

Como forma de aprofundar melhor sobre o tema em questão, sugere-se um estudo voltado em decorrência da motivação e especialização desses docentes e coordenadores, quais fatores influenciarão para que eles passem a almejar o cargo de gestor escolar já que eles serão os que irão provavelmente ocupar um cargo de gestor futuramente.

Das limitações para a realização do trabalho foram a questão de maior tempo para aprofundar a conversa com o gestor, professores e coordenadores, mas o pouco tempo que se disponibilizaram a responder os questionários foi de grande proveito, fora isso houveram poucas limitações para o desenvolvimento do trabalho e as informações colhidas na entrevista casaram bem com a pergunta de pesquisa de trabalho, foi possível relacionar toda a entrevista com as informações contidas no referencial teórico, dando maior sentido ao que se buscava identificar no trabalho.

REFERÊNCIAS

- AAKER, DAVID; KUMAR, V.; DAY, GEORGE (2001); Pesquisa de Marketing; Editora Atlas; São Paulo.
- ARAÚJO, Luis César G. de. **Teoria Geral da Administração: aplicação e resultados nas empresas brasileiras**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- BASTOS, C. L., & KELLER, V. (2001). **Introdução à metodologia científica**. (15ª ed.). Petrópolis RJ: Vozes.
- BENNIS, W.; NANUS, B. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 1988.
- BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BILHIM, João Abreu de Faria. **Teoria Organizacional: estruturas e pessoas**. Lisboa: ISCSP, 2006.
- BOWYER, J. et al. **Gestão das organizações: Mochila Pedagógica sobre a Gestão das Organizações**. Unidade de Pré-edição do Conselho da Europa ed. [S.L.]: Humana global, 2006. 44 p.
- BURNS, J.M. **Liderança**. São Paulo: Futura, 1978.
- CAVAGNOLI, Irani. **O que é gestão? O que os gestores fazem?** Disponível em: <<http://gestorpaulogomes.blogspot.com.br/2012/06/o-que-e-gestao-o-que-os-gestores-fazem.html> > Acesso em: 18 Abr. 2018.
- CERVO, A.L.; BERVIAN, P.A. (1983) **Metodologia científica**. São Paulo, 3. ed. McGraw-Hill do Brasil.
- CHALVIN, D.; EYSSETTE, F. **Como resolver os pequenos conflitos no trabalho**. São Paulo: Nobel, 1989.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2005.

- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos** – Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- COELHO, Fábio Ulhoa. **Manual de direito comercial**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- COMPANIA EDITORA DE PERNAMBUCO . **Decreto nº 38.103, de 25 de abril de 2012**. Disponível em: <<https://www.cepe.com.br/>>. Acesso em: 13 mai. 2018.
- COSTA, J., (1998), **Imagens Organizacionais da Escola**. Porto: Edições ASA.
- DAFT, Richard L. **Organizações: teoria e projetos**. 11. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DRUCKER, Peter. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 1996.
- DRYSDALE, Rodrigo. **Como lidar com chefes tóxicos**. Você S/A, v. 7, n. 133, p. 40-49, jul. 2009. Entrevista concedida a F. Bottoni.
- DUTRA, J. S. Competências: **Conceitos e Instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**, 1 ed. São Paulo, Atlas S.A: 2008.
- ESCOLAS. **Escola de referência em ensino médio duque de caxias**. Disponível em: <<https://www.escol.as/92366-escola-de-referencia-em-ensino-medio-duque-de-caxias>>. Acesso em: 25 jun. 2018.
- ESCOLA DE GESTORES. **Políticas e gestão na educação**. 2008 Disponível em: <http://escoladegestores.mec.gov.br/site/4-sala_politica_gestao_escolar/pdf/texto2_2.pdf>. Acesso em: 07 abr. 2018.
- ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1974.
- FERREIRA, N. S. C. **Gestão democrática da educação: ressignificando conceitos e**

- possibilidades.** In: FERREIRA, N. S. C. & AGUIAR, M. A. *Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos.* (org). 5ª ed. São Paulo: Cortez Editora, 2006.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.
- FRAGOMENI, A. H. **Dicionário enciclopédico de informática.** São Paulo: Campus, 1986.
- GAUDÊNCIO, P. **Super dicas para se tornar um verdadeiro líder.** 2ª edição. São Paulo: Saraiva, 2009.
- GAUDENCIO, Paulo. **Super dicas para se tornar um verdadeiro líder.** São Paulo: Saraiva, 2007.
- GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GUIMARÃES, G. **Liderança positiva: “Para atingir Resultados Excepcionais”** São Paulo, 2012.
- HAGUETTE, Teresa Maria Frota. **Metodologias qualitativas na Sociologia.** 5ª edição. Petrópolis: Vozes, 1997.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. (1986) **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional.** São Paulo: EPU.
- HORA, Dinair. L. **Gestão democrática na escola: artes e ofícios da gestão colegiada.** 1ª ed. 1994, 9ª ed., Campinas: Papyrus, 2002.
- KELLEY, R. E. **Como Brilhar no Trabalho: Nove estratégias decisivas para ter sucesso.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- KOTTER, P. J. **Liderando Mudanças.** 1 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KOUZES, James M; POSNER, Barry Z. **O Desafio da Liderança.** 7ª ed., Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LADERLAC, Glauberto. **Gestor ou líder, o que você é?** Disponível em:
<http://www.fastjob.com.br/consultoria/artigos_visualizar_ok_todos.asp?cd_artigo=618 >

Acesso em: 17 Abr. 2018.

LIBÂNEO, J.C.; OLIVEIRA, J.F.de.; TOSCHI, M.S. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 7.ed. São Paulo: Cortez, 2009.

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

LIMA, João Paulo Cavalcante et al. **Estudos de caso e sua aplicação: proposta de um esquema teórico para pesquisas no campo da contabilidade**. Revista de Contabilidade e Organizações, Vitória/ ES, v. 6, n. 14, p. 127-144, abr./mai. 2012.

LIMA, Márcia Regina Canhoto de. **Paulo Freire e a Administração Escolar: a busca de um sentido**. Brasília: Líber Editora, 2007.

LUCK, Heloísa, **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba, Editora Positivo, 2009.

LÜCK, Heloisa. (Org.). **Gestão escolar e formação de gestores**. *Em Aberto*, v. 17, n.72, p. 1-195, fev./jun. 2000.

LUCK, Heloísa. **Ação Integrada: Administração, Supervisão e Orientação Educacional**. Petropolis: Vozes, 2008.

LUCK, Heloísa. et al. **A Escola Participativa: o trabalho do gestor escolar**. 4ª ed., Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

LUCK, Heloisa. **Gestão educacional: estratégia, ação global e participativa no ensino**. In.

FINGER, A. et al. Educação: caminhos e perspectivas. Curitiba: Champagnat 1996.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 720.

MARCONI, M. de A. LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARCONI, Marina A; LAKATOS, Eva M. **Técnicas de pesquisa**. 4 ed. São Paulo:

Atlas,1999.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Editora Atlas, 1992. 4a ed. p.43 e 44.

MARTINELLI, P. D. **Negociação Empresarial: enfoque sistêmico e visão estratégica**. 1. ed. São Paulo: Manole, 2002

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de Caso**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, ANTONIO CESAR A. **Introdução à administração**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MAXIMIANO, ANTONIO CESAR A. **Introdução a administração**. 3ª ed., São Paulo, Editora Atlas, 1992.

MEIRELES, Manuel; PAIXÃO, Marisa R. **Teorias administrativas: clássicas e modernas**. São Paulo: Futura, 2003.

MORAES, Anna Maris Pereira. **Introdução à Administração**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ORTEGA, Rosário et al. **Estratégias educativas para prevenção das violências**; tradução de Joaquim Ozório – Brasília: UNESCO, UCB, 2002.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 2008.

RICHARDSON, R. J. (2010). **Pesquisa social: métodos e técnicas**. (3ª ed.). São Paulo: Atlas.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2002.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

- SCHERMERHORN, J. R.; HUNT JR., J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1998.
- SHEPPARD, R. R. **Determining Factors that Influence High School Principal Turnover Over a Five Year Period**. 2010. Tese (Doutorado) – University of North Texas, Texas. 2010.
- SILVA, Fabiany de Cássia Tavares. **Cultura Escolar: quadro conceitual e possibilidades de pesquisa**. In. Educar, n. 28. p. 201-216, Editora UFPR: Curitiba, 2006.
- SOARES, J. F. **Melhoria do desempenho cognitivo dos alunos do Ensino Fundamental**. Cadernos de Pesquisa, v. 37, n. 130, p. 135-60, jan./abr. 2007.
- SOUZA, Rodolpho Ribeiro Silva. **A liderança e as relações humanas**. Programa de pós graduação. Caderno de estudos. Grupo Uniasselvi Indaial, 2014.
- STONER, J.A.F; FREEMAN, R.E. **Administração**. - 5ª ed. – Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.
- TORREGO, J. (Coord.). (2003). **Mediação de Conflitos em Instituições Educacionais. Manual para a Formação de Mediadores**. Lisboa: Edições ASA.
- TRIVINOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- TRIVIÑOS, Augusto N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais - a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1992.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

APÊNDICE A - ENTREVISTA COM O DIRETOR

Entrevista de pesquisa

Essa entrevista será aplicada a diretora da escola de referência em ensino médio duque de caixas, para melhor compreensão na prática, de como ocorre a gestão em uma escola pública, o papel de liderança realizado pela atual gestão e os conflitos que surgiram em sua gestão.

Discente: Sergio Pereira Cavalcante

Orientadora: Luciana Cramer

Instituição de ensino: Universidade Federal de Pernambuco - CAA

Graduação: Administração

Respondente: Gestor

ENTREVISTA DIRETOR:

- 1- Quais os requisitos para conseguir o cargo de gestor de escola pública?
- 2- Como é feito o processo de seleção do gestor?
- 3- Você considera fácil ou difícil o processo de seleção para gestor?
- 4- Já houve incentivo de colegas de profissão ou da família para que você ocupasse o cargo de gestor?
- 5- Você considera que há uma dificuldade em ser ouvido após assumir um cargo de liderança deixado por outro gestor?
- 6- Você já almejava o cargo de gestor escolar ou foi motivado por algo ou alguém?
- 7- Você considera que estava preparado para exercer o cargo?
- 8- Foi difícil assumir um cargo ao qual você não estava habituado?
- 9- Quais as principais dificuldades encontradas durante sua gestão?
- 10- Quais os principais conflitos que você precisou resolver?
- 11- Já tiveram conflitos entre seus colegas de profissão?
- 12- Geralmente como você resolve os conflitos que surgem?
- 13- Qual a responsabilidade que pesa mais para um gestor escolar?
- 14- Quais as funções exercidas por um gestor escolar?
- 15- Em relação ao seu desempenho, como você analisa: quando começou e atualmente?
- 16- Como você conseguiu aprimorar seu desempenho?

- 17- Há algum curso preparatório para auxiliar nessa transição de cargos? De um professor ou coordenador que vire gestor. Se sim, qual? E qual a eficácia dele?
- 18- Você teria alguma sugestão para aprimoramento do gestor iniciante no cargo?
- 19- Qual conselho você daria para um docente ou coordenador que torna-se gestor de uma escola pública?
- 20- Foi difícil conseguir assumir o papel de líder perante a comunidade escolar?
- 21- Dentre, alunos, professores e funcionários qual deles foi mais difícil para você conseguir exercer seu papel de liderança?
- 22- Quantos professores, alunos, coordenadores e funcionários afins há na escola?
- 23- Como está estruturada a sua equipe?
- 24- Você considera sua gestão sendo mais autoritária, liberal ou democrática, porque?
- 25- Os planos de trabalho da escola, os docentes participam da elaboração? De que forma?
- 26- Você consegue realizar todas suas tarefas diárias que lhe são exigidas? Encontra algum tipo de dificuldade?
- 27- Há funcionários suficientes para a realização das tarefas na escola? E quando não tem, há algum prejuízo?
- 28- Na resolução de problemas e na tomada de decisão, você recebe algum apoio? De quem?
- 29- Os recursos financeiros destinados a escola são suficientes para sua manutenção?
- 30- De que forma você pretende alcançar o sucesso da aprendizagem dos alunos?
- 31- Quais os fatores que mais impede de exercer seu papel de líder?
- 32- Você acompanhou as últimas gestões?
- 33- Você considera que a liderança pode influenciar no processo de gestão? No sentido de um bom líder ter uma boa gestão e um mau líder ter uma má gestão.

APÊNDICE B – ENTREVISTA DOCENTE/COORDENADOR

Entrevista de pesquisa

Essa entrevista será aplicada aos professores/coordenadores da escola de referência em ensino médio duque de caixas, para melhor compreensão de como ocorre a gestão em uma escola pública, o papel de liderança realizado pela atual gestão e a motivação para assumir um cargo de gestor escolar.

Discente: Sergio Pereira Cavalcante

Orientadora: Luciana Cramer

Instituição de ensino: Universidade Federal de Pernambuco - CAA

Graduação: Administração

Respondente: Docente e Coordenador pedagógico

ENTREVISTA DOCENTE/COORDENADOR:

- 1- Você sente-se motivado a querer ocupar o cargo de gestor escolar?
- 2- Já houve incentivo de colegas profissionais ou da família para que você ocupasse o cargo de gestor?
- 3- Você se sentiria preparado para um cargo de gestor desta escola?
- 4- Você se considera um bom líder?
- 5- Você considera que um líder nasce pronto ou ele pode se tornar um líder?
- 6- Quais qualidades você acha que são importantes para um gestor escolar?
- 7- Quais as principais dificuldades você enxerga para que um gestor escolar exerça sua função?
- 8- Na sua concepção, quais as principais funções de uma gestor escolar?
- 9- Você considera fácil ou difícil o processo de seleção para gestor?
- 10- Quais os maiores conflitos você acha que um gestor escolar enfrenta?