

FACULDADES EST  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO MESTRADO PROFISSIONAL EM TEOLOGIA

MARIA AUXILIADORA LIMA DOS SANTOS OLIVEIRA

**A RELEVÂNCIA DO ESTILO DE LIDERANÇA PARA A GESTÃO ESCOLAR:  
UMA PROPOSTA DE FORTALECIMENTO E QUALIDADE PARA O TRABALHO  
DO GESTOR DA ESCOLA PÚBLICA E PRIVADA DA EDUCAÇÃO BÁSICA**

São Leopoldo-RS

2018



MARIA AUXILIADORA LIMA DOS SANTOS OLIVEIRA

**A RELEVÂNCIA DO ESTILO DE LIDERANÇA PARA A GESTÃO ESCOLAR:  
UMA PROPOSTA DE FORTALECIMENTO E QUALIDADE PARA O TRABALHO  
DO GESTOR DA ESCOLA PÚBLICA E PRIVADA DA EDUCAÇÃO BÁSICA**

Trabalho Final de  
Mestrado Profissional  
Para a obtenção do grau de  
Mestra em Teologia  
Faculdades EST  
Programa de Pós-Graduação  
Mestrado Profissional em Teologia  
Área de Concentração: Religião e  
Educação  
Linha de Pesquisa: Ética e Gestão

Orientador: Nilton Eliseu Herbes

São Leopoldo-RS

2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

O482r Oliveira, Maria Auxiliadora Lima dos Santos  
A relevância do estilo de liderança para a gestão escolar: uma proposta de fortalecimento e qualidade para o trabalho do gestor da escola pública e privada da educação básica / Maria Auxiliadora Lima dos Santos Oliveira ; orientador Nilton Eliseu Herbes. – São Leopoldo : EST/PPG, 2018.  
78 p. ; 31 cm

Dissertação (Mestrado) – Faculdades EST. Programa de Pós-Graduação. Mestrado em Teologia. São Leopoldo, 2018.

1. Escolas – Organização e administração – Brasil. 2. Liderança educacional. 3. Participação. I. Herbes, Nilton Eliseu, orientador. II. Título.

MARIA AUXILIADORA LIMA DOS SANTOS OLIVEIRA

**A RELEVÂNCIA DO ESTILO DE LIDERANÇA PARA A GESTÃO ESCOLAR:  
UMA PROPOSTA DE FORTALECIMENTO E QUALIDADE PARA O TRABALHO  
DO GESTOR DA ESCOLA PÚBLICA E PRIVADA DA EDUCAÇÃO BÁSICA**

Trabalho Final de  
Mestrado Profissional  
Para a obtenção do grau de  
Mestra em Teologia  
Faculdades EST  
Programa de Pós-Graduação em Teologia  
Área de Concentração: Religião e  
Educação  
Linha de Pesquisa: Ética e Gestão

Data de Aprovação: [Data da ata a ser incluída depois]

Nilton Eliseu Herbes – Doutor em Teologia – Faculdades EST

---

Dusan Schreiber – Doutor em Administração – Faculdades EST

---

Elivaldo Serrão Custódio - Doutor em Teologia – Faculdade UNIFAP

---



*Dedico o presente trabalho a todos e a todas que se encontram envolvidos e envolvidas com a Educação e com todo processo educacional, que demonstram buscar uma gestão escolar de liderança e formadora de líderes.*



## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, pelo dom da vida, do conhecimento e da coragem que nunca me deixou faltar para concretizar essa tão sonhada conquista profissional e pessoal, que alegra todo meu ser, físico e espiritual;

A minha mãe, Francisca Maria Lima Santos e ao meu pai, Raimundo José dos Santos, que apesar das dificuldades para prosseguir nos estudos, sempre foram minha fortaleza de vida, sempre souberam orientar-me qual caminho seguir, ao meu marido, Valdomir Rosa de Oliveira, companheiro firme de todas as horas, a quem sempre busquei nos conselhos e apoio força para vencer os desafios que se deram ao longo desta jornada, às minhas filhas, Emmily Paloma, Maria Eugênia, Élen Maria, Evilyn Maria e Élide Maria, que para mim são fontes de energia diária, de estímulo para seguir e vencer, aos meus irmãos, irmã, tios, sobrinhos e cunhadas pela torcida;

Aos meus companheiros e companheiras de trabalho pelo apoio e compreensão no decorrer deste tempo de estudo, aos amigos e amigas de turma que conquistei durante o curso de mestrado na Faculdades EST, sinto que estes jamais serão esquecidos, apesar da distância espacial que estamos;

A todos os professores e todas as professoras que durante todo o curso de mestrado tive a oportunidade de conhecer, firmo que foram válidas suas contribuições de estudos e elas jamais serão esquecidas;

Agradeço, em especial, ao meu professor orientador, Dr. Nilton Eliseu Herbes, pela sabedoria compartilhada, pelas orientações mantidas com o objetivo de aperfeiçoar cada vez mais o trabalho, pela tolerância e paciência dedicada, estimulando-me a continuar, colocando-se sempre a disposição, obrigada professor, tens em mim, profunda admiração profissional e pessoal, estou feliz por ter tido o senhor como orientador;

Sinto-me extremamente feliz, como profissional e como pessoa, por ter alcançado essa conquista, que por muito tempo foi almejada por mim, mas somente pude realizá-la com o apoio de cada um e cada uma de vocês;

Por isso, meu muito obrigada!!!



*A persistência é o caminho do êxito.*

Charles Chaplin



## RESUMO

O objetivo deste trabalho é analisar dentro do contexto da educação no Brasil a gestão escolar, tendo como principal foco a atuação do perfil de um gestor escolar nos últimos 50 anos, desde o regime militar até a fase contemporânea, estudando o processo de como este, ocupou o cargo neste período e quais eram as relevâncias consideradas como fundamentais para atuação na escola e para o desempenho de suas funções, quanto ao trato administrativo, pedagógico e principalmente de liderança. Toda abordagem do assunto é pautada em conceitos históricos de organizações escolares como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação 9.394/96 e a Constituição Federal de 1988, apresenta teóricos que abordam o modelo de gestão participativa e os perfis de liderança como ponto essencial para o profissional de gestão na escola, além dos conceitos relacionados a estes assuntos, como forma e princípios de fortalecimento para a qualidade do ensino é apresentado conceitos acerca da liderança como fundamentais para gestão escolar sob a perspectiva de diversos autores e diversas autoras, como Heloísa Lück, Jonh C. Maxwell, Gilberto Guimarães e Silvio Celestino, esta é a questão central que se dá em discussão dentro de todo trabalho. A pesquisa busca refletir sobre como a liderança transformacional pode auxiliar positivamente o gestor e a gestora na escola, conceituando e apresentando meios de como transformar o profissional de gestão escolar em líder. Toda abordagem utilizada nesta pesquisa é de natureza qualitativa. Considera-se que o ou a profissional para exercer a gestão escolar necessita de uma formação básica de gestão e o conhecimento e prática de liderança, tendo em mente que a gestão compartilhada e a escola formadora de líderes é aquela que possui um gestor ou uma gestora líder.

**Palavras-chave:** Gestão. Escola. Participação. Liderança.



## **ABSTRACT**

The goal of this paper is to analyze, within the context of education in Brazil, school management having as its main focus the working profile of the school director in the last 50 years, since the military regime up to the contemporary phase, studying the process of how this person occupied this role in this period and which were the relevant factors considered fundamental for the work in the school and for carrying out their roles relating to administrative, pedagogic and mainly leadership functions. The approach to the subject is totally guided by historical concepts of school organizations such as the Lei de Diretrizes e Bases da Educação 9.394/96 [Law of Education Guidelines and Bases 9,394/96] and the Federal Constitution of 1988. It presents theoreticians who deal with the model of participative management and profiles of leadership as the essential point for the management of the school, besides the concepts related to these subjects, as a way and principles of strengthening for the quality of teaching. Concepts about leadership are presented as fundamental for school management from the perspective of various authors such as Heloísa Lück, Jonh C. Maxwell, Gilberto Guimarães and Silvio Celestino. This is the central issue which is discussed in the paper. The research seeks to reflect about how the transformational leadership can positively help the director in the school, conceptualizing and presenting ways of transforming the school manager into a leader. The whole approach used in this research is of quantitative/qualitative nature. One considers that the professional who exercises school management needs a basic formation in management and knowledge and practice of leadership, having in mind that shared management and the school which forms leaders is the one which has a leader manager.

**Keywords:** Management. School. Participation. Leadership.



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>19</b>
<b>2 GESTÃO ESCOLAR NO BRASIL .....</b>	<b>25</b>
<b>2.1 Referenciais Históricos Sobre a Gestão Escolar .....</b>	<b>25</b>
<b>2.1.1 Gestão educacional na ditadura militar do Brasil .....</b>	<b>27</b>
<b>2.1.2 Gestão educacional pós-ditadura militar no Brasil .....</b>	<b>30</b>
<b>2.1.3 Gestão educacional na contemporaneidade .....</b>	<b>32</b>
<b>2.2 Conceitos de Gestão Democrática na Escola .....</b>	<b>34</b>
<b>2.2.1 Princípios organizacionais básicos para a gestão escolar .....</b>	<b>36</b>
<b>2.2.3 Objetivos da gestão escolar participativa .....</b>	<b>38</b>
<b>2.3 As Especificidades da Gestão Escolar Pública e Privada .....</b>	<b>39</b>
<b>2.3.1 Características da gestão escolar .....</b>	<b>40</b>
<b>2.3.2 Os desafios da gestão na escola pública e privada na contemporaneidade .....</b>	<b>41</b>
<b>3 A LIDERANÇA COMO INSTRUMENTO INOVADOR PARA GESTÃO .....</b>	<b>45</b>
<b>3.1 Conceitos básicos de liderança .....</b>	<b>45</b>
<b>3.2 A liderança como parte positiva para a gestão escolar democrática .....</b>	<b>49</b>
<b>3.3 A descentralização do poder na escola .....</b>	<b>50</b>
<b>3.4 A autonomia da gestão escolar .....</b>	<b>52</b>
<b>3.5 A Gestão compartilhada na escola .....</b>	<b>54</b>
<b>3.6 Escola de liderança forma líderes .....</b>	<b>57</b>
<b>4 AS CARACTERÍSTICAS DE LIDERANÇA QUE RECONHECEM O GESTOR COMO LÍDER .....</b>	<b>61</b>
<b>4.1 Ser profissional competente não significa ser líder .....</b>	<b>61</b>
<b>4.2 O gestor como líder na Escola .....</b>	<b>63</b>
<b>4.3 As dimensões e competências da liderança transformacional como prática constante do gestor na escola .....</b>	<b>66</b>
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>73</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>77</b>



# 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho apresenta um estudo no campo educacional acerca do perfil de atuação do gestor ou da gestora escolar no Brasil nos últimos 50 anos, dando ênfase a importância da escola ter a frente dos trabalhos, um gestor ou uma gestora líder. Traçando-se assim, uma linha de análise de evolução dada ao cargo de gestor no decorrer de todo esse período. Assim como, também, se deu todo processo de ocupação de cargo e orientação para atuação do trabalho frente à comunidade escolar, levando-se em consideração todos os princípios básicos e norteadores da organização da gestão escolar e sua prática desenvolvida no cotidiano.

O objetivo geral consiste em averiguar os aspectos favoráveis da liderança como um fator essencial para a gestão escolar, apontando a possibilidade de que esta pode ser um instrumento inovador que surge no campo da educação como meio transformacional da tradicional realidade de gestão centralizadora e autoritária, ainda existente nas escolas. Para tanto, acrescenta a gestão compartilhada como um dos principais aspectos para atuação do gestor e da gestora líder, além de elencar como competências a mobilização, o estímulo e a participação da comunidade escolar dentre outros para o trabalho coletivo. Para isto, são analisados diversos conceitos e significado de liderança e o que ela representa. Buscando propor uma possível atuação de gestor e gestora líder para escola com o propósito de adquirir uma escola formadora de líderes.

Justifica-se o estudo desse assunto devido ser necessário compreender que estamos a vivenciar uma temporalidade, onde a questão racional de tudo aquilo que nos rodeia e direciona na construção do ser humano é exigida. Porém, esta comprovação de racionalidade do conceito de gestão educacional é carregada por um grau de complexidade que em primeiro momento Casemiro de Medeiros Campo nos diz que:

[...] o conceito de educação nos leva à formação que dá conta da humanidade no outro. Esse é o grande significado do ato de educar, fazer o outro ser humano, radicalmente humano. Neste sentido, a educação se pauta por uma racionalidade profundamente ética. É sabido que a lógica da sociedade capitalista tem no seu núcleo central a valorização do valor, ou

seja, no mundo capitalista a sociedade hegemônica se fundamenta na racionalidade técnico-instrumental.<sup>1</sup>

Desse modo é importante perceber as mudanças ocorridas no mundo e que elas acontecem constantemente, partindo desse pressuposto, a gestão escolar necessita perceber que tais mudanças exigem acompanhamento da escola, por se postar perante a sociedade como instituição formadora de cidadãos prontos e cidadãs prontas para atuar diante das necessidades da sociedade.

Silvio Celestino defende a liderança transformacional como caminho fundamental a ser seguido pelas pessoas que pretendem ocupar ou já ocupam cargo de gestão, dando ênfase ao conceito que é preciso uma transformação de pensamentos e atitudes e, não uma mudança de práticas de gestão, porque acredita que a transformação é o único meio de não mais retornar ao que era antes, diferente da mudança que a qualquer momento pode-se retornar ao perfil anterior.

A questão problema partiu do pressuposto e inquietação de estarmos vivendo em pleno século 21, na contemporaneidade e após 30 anos estabelecido o Estado democrático no Brasil, ainda presenciarmos nas escolas, práticas autoritárias dos gestores e das gestoras ou muitas vezes ausência de uma gestão participativa, por uma questão de não saber como liderar a comunidade escolar, mesmo a pessoa possuindo formação profissional. Tendo como ponto de partida a seguinte pergunta: O que um gestor escolar precisa para ser líder e ter-se uma escola formadora de líderes? Quais as qualificações que faz o gestor ser reconhecido como líder?

Perante a complexibilidade da questão racional, vista por pontos distintos, enquanto a educação busca atingir seu foco central, a formação humana, como forma de percepção de valor, a sociedade capitalista centraliza seu foco de trabalho na obtenção de lucro e riquezas como elo principal para convivência e manutenção no meio social. Observando a divergência destes dois pontos e o comum espaço de atuação, espera-se que a gestão escolar busque realizar planejamentos estratégicos e inovadores que proporcionem atuações positivas de gestão e como consequência de resultado, o equilíbrio entre os campos e seu objetivo de oferecer ambiente formador de cidadãos e cidadãs, tendo como princípio de valor o cuidar do outro ser, da vida, e assim, conseqüentemente, enxergar o valor de tudo que o cerca.

---

<sup>1</sup> CAMPOS, Casemiro de Medeiros. *Gestão Escolar e Docência*. São Paulo: Paulinas, 2010 (Coleção pedagogia e educação). p. 71.

Similar preocupação, podemos encontrar na afirmação da autora Dinair Leal da Hora, na obra *Gestão Democrática na Escola*, quando nos fala que:

A administração da educação, entendida como um conjunto de decisões de interesse da vida escolar, necessita tomar uma feição nova, no sentido da supressão dos processos centralizadores, fragmentados, burocráticos que acabam por reforçar o controle do capitalismo, e partir para decisões embasadas na articulação dos interesses e das concepções diferenciadas dos diversos segmentos sociais.<sup>2</sup>

Seria oportuno realizar um intertexto entre os pensamentos de Medeiros e Hora, quando os mesmos nos colocam afirmações semelhantes sobre o foco controlador capitalista existente na sociedade. À medida que penetramos nos conteúdos que detalham todo o processo da gestão escolar participativa, como forma democrática de atuação e como instrumento inovador na escola, percebemos que gerenciar um espaço educacional não é um processo simples e que seus estágios situacionais de evolução são elementos dependentes submissos das relações burocráticas e de poder dentro do contexto social em que estão inseridas.

A hipótese construída tem como ponto de partida a ideia que é necessário o profissional de gestão escolar refletir sobre seu papel, suas atribuições e conseqüentemente, suas práticas na escola, de forma comprometida a desenvolver uma transformação que promova a qualidade da gestão escolar e por conseguinte, o nível do processo de ensino-aprendizado desenvolvido pela Instituição. Para tanto, pensa-se que se o gestor ou a gestora tiver um perfil de liderança transformacional, focado em atingir seus objetivos estabelecidos no seu Projeto Político Pedagógico (PPP), onde busque envolver toda equipe de trabalho, fazendo-os se sentirem corresponsáveis por toda ação de trabalho realizado e como parte integrante de todo processo, a escola conseguirá assim, atingir seus objetivos e, além disso, o contexto social em que ela está inserida logrará êxito, pela qualidade e nível de envolvimento dentro da escola que termina transbordando os muros, ofertando à sociedade uma escola formadora de líderes. Com esse pensamento busca-se verificar a consistência desta hipótese e uma resposta concreta a questão problema, partindo para uma pesquisa bibliográfica, onde elencamos diversos pensamentos de teóricos e teóricas que tem seus estudos voltados a pesquisar sobre gestão escolar e liderança.

---

<sup>2</sup> HORA, Dinair Leal da. *Gestão Democrática na escola: artes e ofícios da participação coletiva*. Campinas, SP: PAPIRUS, 1994. Coleção magistério: Formação e trabalho pedagógico. p. 20.

Uma das principais referências teóricas apresentadas sobre gestão escolar é Heloísa Lück, que oferece vários trabalhos de pesquisa sobre essa temática. Na obra “A escola participativa”, aponta razões que vem justificar o porquê de optar por uma gestão escolar participativa. Segundo a autora este modelo de gestão é essencial para a escola, por possibilitar a melhora da qualidade pedagógica, assegurar a oferta de um currículo condizente com o contexto atual, intensificar o comprometimento profissional, confrontar o individualismo do trabalho, seja qual for o âmbito realizado na escola, influenciar a participação de toda comunidade escolar em sua totalidade e de todo contexto social em que está inserida e por fim, um dos pontos fundamentais, o de envolver-se com a comunidade escolar no que diz respeito ao construir e atingir seus objetivos, propostos no projeto político escolar.<sup>3</sup>

É essa realidade que pretende-se internalizar na gestão da escola, onde o coletivo seja cultivado e mantido, tendo como principal promovedor deste trabalho, o gestor ou a gestora escolar, que na condição de líder, tem total capacidade e competência para desenvolver as demandas de trabalho que surgem cotidianamente. Analisa-se o perfil do ou da profissional de gestão escolar e o que se espera dele ou dela nos dias atuais. A coletânea de textos dispostos no trabalho traz uma abordagem temática sobre o assunto que faz uma importante conectividade entre gestão e liderança.

Porém, percebemos que liderança não é uma prática de ordens impostas aos demais para alcançar determinado objetivo, mas sim, uma maneira de como a pessoa consegue animar um grupo a realizar determinadas ações em conjunto, sem precisar destacar o poder do cargo para isto. Esse assunto tem como ponto de partida os diversos conceitos que se dão sobre liderança, refletindo sobre estes e procurando apresentar dentro deles qual estaria voltado para educação e como essa prática pode ser inserida na gestão escolar.

Somado a estes pensamentos, Marcos Fabossi na obra “O coração de líder”, exprime sua visão referente ao conceito, refletindo sobre a influência da liderança:

Liderança é a habilidade de influenciar e inspirar pessoas, servindo-as com amor, caráter e integridade, para que vivam com equilíbrio e trabalhem com entusiasmo em direção a objetivos e resultados legítimos, priorizando a formação de novos líderes e a construção de um futuro melhor. [...]

---

<sup>3</sup> LÜCK. Heloísa...[et al.]. *A escola participativa: o trabalho do gestor*. 6 edição. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009. p. 18.

Liderança não é apenas um dom, mas também uma habilidade, ou um conjunto de habilidades e, como tal, segundo os dicionários da língua portuguesa, é uma capacidade aprendida ou adquirida, a aptidão ou possibilidade de fazer ou produzir alguma coisa. Portanto, é plenamente possível aprender a liderar.<sup>4</sup>

São estes aspectos relevantes elencados que são tratados na pesquisa dentro do campo da gestão, se são analisados como necessários para a gestão escolar, sendo a inserção desta perspectiva de trabalho, fator preponderante a ser discutido, o modelo do perfil de gestor transformacional coaduna com o propósito da escola em ter a frente das atividades um líder que possibilite crescimento e desenvolvimento da potencialidade de todas as pessoas que integram a escola.

O trabalho de pesquisa é de natureza básica, tendo uma abordagem qualitativa, exploratória e bibliográfica, segue as orientações propostas por Antônio Carlos Gil<sup>5</sup>, apresentando como foco estudos relacionados ao perfil do ou da gestor escolar e a qualidade produtiva do exercício de suas funções, assim como uma análise dos pontos positivos e negativos refletidos no ambiente escolar. A estrutura de organização da pesquisa e investigação dos dados adquiridos para estudo, está disposta na forma de texto dissertativo, distribuídos em cinco capítulos.

O primeiro capítulo, também conhecido como Introdução, apresenta um panorama geral introdutório do tema da pesquisa e apresenta a sequência de abordagem do trabalho, destacando a liderança como instrumento de inovação para gestão escolar, detalhando alguns conceitos básicos, aspectos e características a respeito do assunto, além de apontar caminhos que orientam o gestor ou a gestora para a prática da liderança, apresentando como de certo caminhos possíveis para este mérito, a liderança transformacional.

O segundo capítulo relata uma abordagem histórica acerca da gestão escolar nos últimos 50 anos no Brasil. Analisando os aspectos de atuação e procedimentos acerca do trabalho desenvolvido pelo gestor escolar durante o período da ditadura militar, pós-ditadura e na contemporaneidade. Tendo como foco compreender os avanços e conquistas que se deram no âmbito da educação e o grau de prioridade e atenção dado pelas bases governamentais do país direcionado a gestão escolar no decorrer deste período.

---

<sup>4</sup> FABOSSI, Marcos. *O coração de líder*. MG: Aprenda Fácil Editora. 3 Ed. 2012. p. 08.

<sup>5</sup> GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5 Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

O terceiro capítulo aponta a liderança como instrumento inovador para a gestão escolar. Além de apresentar conceitos variados de diversos autores e diversas autoras que procuram enfatizar a prática da liderança para a gestão, assim como também, seus benefícios para o ambiente de trabalho, destacando-se neste campo a importância da prática de liderança para a gestão escolar e as contribuições positivas que favorece o desempenho de todo quadro de trabalho e da comunidade. Compreensão que se forma através de análises de teorias da liderança firmadas a respeito, apontando-a como um possível caminho para excelência e êxito da gestão escolar.

O quarto capítulo apresenta as características de liderança que reconhece o gestor ou a gestora como líder. Especificando as qualificações que o gestor ou a gestora necessita compreender e buscar, destacando-se assim, a importância e a diferença positiva causada pela liderança na gestão, firmando o entendimento que a gestão escolar somente é participativa e compartilhada, se for alicerçada na base da liderança, onde a confiança e o respeito mútuo transforma o ambiente escolar em um espaço formador de líderes.

O quinto capítulo, também conhecido como Conclusão, consolida a pesquisa afirmando que a liderança transformacional pode sim, ser considerada um dos principais instrumentos possíveis que favorece a melhoria da qualidade do ensino ofertado pelas escolas, além de propiciar a integração da equipe com a comunidade, também solidifica o sentimento de corresponsabilidade de trabalho entre todos e todas os envolvidos e as envolvidas no contexto educacional, onde o reconhecimento e valorização de trabalho dos esforços individuais e coletivos estimulam e mobilizam as pessoas sempre a envolver-se cada vez mais, reconhecendo que a prática da liderança é aspecto essencial para a atuação do gestor escolar nos dias de hoje.

Destaca-se, que este trabalho é desenvolvido dentro de um processo de qualificação profissional *strictu sensu* no campo da teologia. Que mesmo a pesquisa não trabalhando diretamente a teologia, entende-se que a atuação do gestor ou da gestora nas escolas confessionais, também seja de um ou uma profissional que necessita da atuação do gestor ou da gestora líder ou interessa-se em saber sobre o processo de liderança transformacional para gestão na escola.

Boa leitura!

## 2 GESTÃO ESCOLAR NO BRASIL

O objetivo deste capítulo é realizar uma leitura e análise acerca da organização escolar, tendo como foco as mudanças ocorridas no contexto educacional no Brasil nos últimos 50 anos, enfatizando a gestão escolar como principal objeto de reflexão e todas as transformações e formações que ocorreram neste período sobre o seu conceito.

### 2.1 Referenciais Históricos Sobre A Gestão Escolar

Deve-se mencionar que a discussão acerca do tema gestão educacional no Brasil vem sendo abordada desde um longo período, primeiramente, inicia-se a temática sobre gestão democrática, em meados da década de 1960, época em que ocorriam os movimentos sociais que lutavam por mudanças no país e o fim do regime militar. Nas duas décadas seguintes, os movimentos intensificaram-se consolidando a busca por democratização e criando espaços oportunos para o replanejamento das organizações sociais.

É interessante destacar que um dos principais pontos da conquista da sociedade brasileira é a Constituição Federal de 1988, que surge como troféu, símbolo máximo de vitória e conquista dos movimentos sociais que lutavam pela existência de Estado democrático. É em um dos seus instrumentos que podemos encontrar garantido a condição de gestão democrática no ensino. Em lei, apresenta que o ensino ofertado será garantido em princípios: “Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: (EC no 19/98 e EC no 53/2006) [...] VI – gestão democrática do ensino público, na forma da lei[...]”.<sup>6</sup>

Entende-se pelo artigo e inciso da lei acima que, gestão democrática no ensino, implica a participação ativa da comunidade como condição visível e caráter efetivo para se alcançar o estado democrático.

Deve-se mencionar que a questão da gestão escolar no contexto brasileiro tem como marco regente principal, a reforma da educação sob a lei de nº 9394/96

---

<sup>6</sup> BRASIL. Constituição da República Federativa do: texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações determinadas pelas *Emendas Constitucionais de Revisão nos 1 a 6/94, pelas Emendas Constitucionais nos 1/92 a 91/2016 e pelo Decreto Legislativo no 186/2008*. Brasília: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2016.

de Diretrizes e Bases da Educação - LDB, nela consta todas as novas propostas de mudanças para a organização do ensino, instalando-se assim, novos desafios para a escola, desafios estes que carecem de uma gestão de liderança e atuante.

Como está garantido na LDB 9.394/96 que no art. 15: “Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público”.<sup>7</sup> Libanêo conceitua autonomia como “um fundamento da concepção democrático-participativa de gestão escolar, razão de ser do projeto pedagógico”.<sup>8</sup>

Durante muitos anos no Brasil, o sistema de gerenciamento escolar público foi centralizado em um só ator ou uma só atriz, o diretor ou a diretora escolar, mas com o passar dos anos, através de políticas públicas voltadas para educação, traçaram-se caminhos de mudanças e transformações, em busca da melhoria na qualidade da educação e, pouco a pouco, estas mudanças foram instalando-se no contexto educacional.

A respeito da compreensão do processo da gestão escolar e o trabalho de atuação do gestor ou da gestora, Hora diz:

Na perspectiva de uma gestão democrática, ideias e comportamentos novos surgem, nos quais precisam- se acreditar e adotar:

1. O diretor é aquele que está na liderança, a serviço da comunidade escolar para o alcance de suas finalidades.

[...]

6. O comando, por ser sensível às necessidades e aos interesses dos diversos grupos, agiliza o confronto dos mesmos, resultando em ações criadoras.

7. A gestão da escola passa a ser, então, o resultado do exercício escolar de todos os componentes da comunidade escolar, sempre na busca do alcance das metas estabelecidas pelo projeto político-pedagógico construído coletivamente.<sup>9</sup>

Percebemos na concepção do autor, a gestão democrática, cenário surgido que enche a sociedade de perspectivas, de ações e acesso a um novo mundo, igualitário, diferente daquele outrora vivido, porém, para que este venha a ser concretizado, é preciso que haja a compreensão de todos os atores envolvidos e

<sup>7</sup> Lei de Diretrizes e Bases da Educação. LDB 9.394/96. Disponível em: <<https://proplan.ufersa.edu.br/wp-content/uploads/sites/7/2014/09/LEI-n%C2%B0-9.394-de-20-de-dezembro-de-1996.pdf>>. Acesso em: 21 jun. 2018.

<sup>8</sup> LIBÂNIO, José Carlos. *Organização da Escola: teoria e prática*. 6 ed. Ver. e ampl. 2013. São Paulo: Heccus Editora. p. 118.

<sup>9</sup> HORA, 1994, p. 52.

todas as atrizes envolvidas, na importância que tem, a participação e atuação de cada um e cada uma, para que aconteça a efetivação que a gestão escolar necessita, intimamente de forma concisa e atuante no processo dentro do ambiente escolar, o diretor ou diretora, agora denominado gestor ou denominada gestora, tem a função de gerenciar, liderar toda uma comunidade de forma participativa, igualitária, no sentido de dever e direito, não podendo este ou esta, utilizar ou colocar-se de forma acima, como senhor ou senhora, administrador ou administradora, mas como, coautor ou coautora de um trabalho, onde todos e todas, tem a fundamental importância de participação e atuação.

### *2.1.1 Gestão educacional na ditadura militar do Brasil*

O período da história do Brasil classificado como Ditadura Militar (1964-1984) trouxe sofrimentos e cicatrizes que marcaram o país em diversos âmbitos, especialmente, na área da educação e cultura, o grupo intelectual que antecedeu o golpe, formado por figuras de destaque da época como Paulo Freire, Fernando de Azevedo, Carneiro Leão e Lourenço Filho, ícones que naquele momento lideravam movimentos de prosperidade intelectual e cultural para educação, e quando todo país foi surpreendido pelo golpe de cunho opressor à construção de ideias e liberdade, que florescia no campo da educação, período que antecedeu ao comando militar, estes passaram a ser perseguidos, presos e exilados.<sup>10</sup>

O plano político de desenvolvimento e atuação do país visava o crescimento econômico como prioridade, explorando o campo da indústria, a fim de ampliar e atrair investidores estrangeiros, a ideia que se tinha é que uma vez atraindo investidores internacionais para o Brasil, todos os gastos e despesas aplicadas eram expostos a sociedade um investimento positivo, diante da alta elevação da economia que o país receberia, tudo para e pelo crescimento econômico do país e também pela fortaleza de enriquecimento das classes média e alta, que conseqüentemente, eram favorecidas.

---

<sup>10</sup> Congresso Nacional de Educação - CONEDU, 2014. Disponível em: <[http://www.editorarealize.com.br/revistas/conedu/trabalhos/Modalidade\\_1datahora\\_29\\_04\\_2014\\_19\\_59\\_44\\_idinscrito\\_273\\_b8aa1ae608a0f8e43948ea09220b3a83.pdf](http://www.editorarealize.com.br/revistas/conedu/trabalhos/Modalidade_1datahora_29_04_2014_19_59_44_idinscrito_273_b8aa1ae608a0f8e43948ea09220b3a83.pdf)>. Acesso em: 23 abr. 2018. p. 03.

A Educação foi reflexo de todo o regime opressor trazido pela Ditadura Militar, quanto ao planejamento e visão educacional, como foi citado no Congresso Nacional de Educação:

[...] Trata-se de expandir uma escolaridade básica e fornecer algum treinamento para a classe popular. Apenas o suficiente para exercer determinada função e contribuir com o aumento da produtividade, sem, é claro, obter domínio sobre o processo produtivo como um todo. Alienando o trabalhador do trabalho. Os defensores da ditadura entendiam que educação não devia ser igualitária, mas que para cada classe é necessário um método diferente. [...]<sup>11</sup>

Entende-se sobre educação, que na época resumia-se apenas em promover desigualdade de direitos ao acesso e progressão na educação, uma oferta de ensino, em que as classes média e alta tinham necessidade e direito de acesso, que a classe baixa não alcançava, à classe popular era ofertada escolaridade com objetivo de atender uma determinada demanda e específica função de trabalho, visando melhor desempenho produtivo, visto como mero instrumento de obtenção para o alcance de lucro.

A educação não oportunizava a classe minoritária, espaço para cogitar prosseguimento e ascensão de posição social através de Escolaridade, havia uma oferta de ensino destinada a cada classe: as baixas direcionavam-se ao ensino profissionalizante, formando mão de obra desejada pela produção para atuar no mercado, enquanto que a científica, de acesso da classe média e alta, ocupava as melhores posições profissionais que direcionavam o contexto social.

É importante ressaltar que no campo da educação, a visão e o perfil de gestão escolar desenvolvido nas escolas, ambiente de formação e construção dos saberes nesta época, era limitada, sem estruturação sólida, além de não haver uma definição de conceito alicerçada para o exercício de suas tarefas e desempenho de trabalho frente à comunidade escolar. A Lei 4.024 de 20 de dezembro de 1961, Lei de Diretrizes de Base da Educação Nacional – LDB, que define o papel e função do diretor ou da diretora, de forma sucinta, restrita em um único artigo, “Art. 42. O

---

<sup>11</sup> Congresso Nacional de Educação - CONEDU, 2014. Disponível em: <[http://www.editorarealize.com.br/revistas/conedu/trabalhos/Modalidade\\_1datahora\\_29\\_04\\_2014\\_19\\_59\\_44\\_idinscrito\\_273\\_b8aa1ae608a0f8e43948ea09220b3a83.pdf](http://www.editorarealize.com.br/revistas/conedu/trabalhos/Modalidade_1datahora_29_04_2014_19_59_44_idinscrito_273_b8aa1ae608a0f8e43948ea09220b3a83.pdf)>. Acesso em: 23 abr. 2018. p. 03.

Diretor da escola deverá ser educador qualificado”.<sup>12</sup> Descrição que não transcreve por exatidão, o que considera, devemos compreender e considerar como qualificado.

Mais tarde, em 1968, ocorre a implementação da Lei de Reforma do Ensino Superior, Lei 5.540/68, que reformula e apresenta novos critérios para formação daquele que pretende ocupar o cargo de diretor ou diretora escolar, seja qual for o nível ou modalidade de ensino, nos cursos de ensino superiores.

[...] traços da Reforma Universitária, Lei Federal nº. 5.540, de 28 de novembro de 1968, fizeram-se presentes no Curso de Pedagogia por meio do Parecer/CFE nº. 252/69, também de autoria do Conselheiro Valnir Chagas, tendo sido incorporado à Resolução/CFE nº. 2/69 que fixou o mínimo de conteúdo e de duração a ser observado na organização do Curso de Pedagogia. Esse Parecer aboliu a diferenciação entre bacharelado e licenciatura. O curso visava à formação de professores para o ensino normal e de especialistas para as atividades de orientação, administração, supervisão e inspeção. [...] <sup>13</sup>

Situação que foi resultado das lutas de insatisfações e cobranças advindas dos e das estudantes e profissionais da área, assim, esperavam que as especificações sobre o segmento fossem dadas ao longo do curso, quando viessem identificar e optar por qual caminho seguir dentro da formação do curso de pedagogia, se a formação docente ou a formação voltada para o campo de gestão escolar. Todas estas alterações e mudanças conduziram ao curso de pedagogia um tom valorativo, dando ao e a docente e gerente escolar condição especial, de prestígio na formação.

Mesmo assim, tendo havido tal avanço, ainda existia bastante privação e limitação ao diretor ou diretora escolar, ao trabalho administrativo:

O diretor, ainda escolhido pela administração do sistema, passou a administrar a escola apoiado em sua autoridade gerencial, liderando as tomadas de decisões técnicas a serem implementadas por professores e alunos, confirmando a divisão intelectual do trabalho. [...] <sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> Lei de Diretrizes de Base da Educação Nacional – LDB. *Lei 4.024* de 20 de dezembro de 1961. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-4024-20-dezembro-1961-353722-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em: 22 maio 2018.

<sup>13</sup> Lei de Reforma do Ensino Superior. *Lei 5.540/68*. Disponível em: <<http://www.simposioestadopoliticas.ufu.br/imagens/anais/pdf/EC13.pdf>>. p. 02. Acesso em: 28 maio 2018.

<sup>14</sup> PASA, Jacqueline; MÜLLER, Janete Inês O gestor educacional e a liderança: perfil no ambiente escolar. p. 02.

Esse era o perfil de gestão escolar que se instalou no Brasil e os avanços alcançados através das lutas dos movimentos para alcançar liberdade e alteração de modelos vigentes, que engessavam e oprimiam a redução de oportunidades de crescimento para os cidadãos, as cidadãs e para o país que, logo mais tarde foi percebido e buscou a extinguir. Pois, para a classe superior deveria existir na sociedade grupo superior que pensa e manda, sobreposto a outro grupo inferior que ouve e obedece.

Este período marcado por fortes mudanças, as quais são interpretadas como fase opressora, mas de muito questionamento, no campo da educação, quanto ao cargo e função do diretor escolar pouco vemos progresso e avanço sobre o seu papel e sua função, as leis publicadas nesta época pouco se direcionam ou deu-se importância em média ou grande escala. Mas, ao final desta fase, a titulação do gestor ou da gestora escolar, passou a ganhar uma significativa valorização, através de notórios destaques ao curso superior, como ao curso de pedagogia, de onde se entendia que, por ser percebida como uma formação que possibilitaria formação especializada, para atuar no campo pedagógico educacional, sendo uma das principais, a função de gestão-administrativa escolar.

### *2.1.2 Gestão educacional pós-ditadura militar no Brasil*

Uma nova fase histórica é iniciada, tendo findado o Regime da Ditadura Militar no Brasil, a sociedade brasileira diante de um novo estado república e cheia de expectativa, depara-se com diversas demandas de organizações políticas sociais, aguardadas por todos e todas, mas de início demonstra como principal preocupação eminente à necessidade de iniciar a construção de uma nova Constituição, para este período que visava como foco principal atender o direito de todo cidadão e toda cidadã. E, seguindo o mesmo ritmo de anseios, participantes da 4ª Conferência Brasileira de Educação, apresentaram no evento as demandas da educação, onde se priorizava a educação como direitos de todos e todas e ao Estado a obrigatoriedade de garanti-la.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> BRASILEIRA. *O golpe e a perseguição dos líderes da educação*. Disponível em: <<http://historiadaeducacaoieem.blogspot.com/2016/10/periodo-pos-ditadura-militar.html>>. Acesso em: 28 maio 2018.

Em 05 de outubro de 1988 foi promulgada a Constituição Federal, lei em que a Educação é compreendida como direito subjetivo; comum a todos e todas. E, como consequência obteve-se a necessidade de construção de mais escolas, mais formação para docentes e conseqüentemente necessidade de gestão escolar.<sup>16</sup>

Em 1996 foi promulgada a Lei 9.394/96, Lei de Diretrizes e Bases da Educação que teve como relator, o senador Darcy Ribeiro. Essa nova LDB reforçou vários pontos importantes da Constituição de 1988, como firmou a participação da educação infantil, como primeira etapa da educação básica, a exigência do curso superior com nível de formação para prática docente, dentre outras importantes.<sup>17</sup>

No que se refere à gestão escolar nesta fase, Oliveira diz:

[...] Apenas na Constituição Federal de 1988, Artigo 206, Inciso VI, houve inclusão da gestão democrática do ensino público, legalmente citado, tornando-se inovação, considerando a não existência de outra Constituição anterior a esta que fizesse. Com o ocorrido, iniciou-se uma ampla discussão sobre uma nova LDB que desse amparo à questão legal da ação participativa do espaço público, fazendo com que ocorresse na estrutura educacional avanços na democratização, incluindo a da gestão democrática [...]<sup>18</sup>

A LDB 9.394/96 confere fielmente o princípio de gestão democrática declarado na Constituição/88, quando estabelece os princípios e bases de oferta da educação democrática do ensino em seu texto institucionalizado, detalhando a oferta e o processo de como será ministrado.

Percebemos que este período foi fase de muitas mudanças e inovações para o campo educacional, quanto à gestão escolar, aquele que anteriormente ocupava a direção escolar, visto como administrador ou administradora, que antes era apenas tratado como diretor ou diretora, “passou a ser denominado diretor e a ser eleito pelos integrantes da comunidade escolar ou por indicação do Estado”.<sup>19</sup>

Nesta nova apresentação passa a ser denominado ou denominada como gestor ou gestora, correspondendo uma correlação ao processo de gestão

<sup>16</sup> *Constituição da República Federativa do Brasil*: texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações determinadas pelas Emendas Constitucionais de Revisão nos 1 a 6/94, pelas Emendas Constitucionais nos 1/92 a 91/2016 e pelo Decreto Legislativo no 186/2008. Brasília: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2016.

<sup>17</sup> BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. *Lei número 9394*, 20 de dezembro de 1996. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1996/lei-9394-20-dezembro-1996-362578-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em: 24 maio 2018.

<sup>18</sup> OLIVEIRA, Noemi Maria da Conceição. *Gestão democrática da educação: o trabalho do gestor escolar e os desafios para uma gestão de e com qualidade*. Faculdade Est. 2015. p. 31.

<sup>19</sup> OLIVEIRA, 2015, p. 32.

democrática. Toda mudança ocorrida na década de 1990, não se resume apenas a escrita da palavra, mas a ressignificação do papel e função representativa para a Instituição Escolar, para aqueles e aquelas que por este ou esta são dirigidos e dirigidas e para a sociedade em que estão inseridos ou inseridas.

### 2.1.3 *Gestão educacional na contemporaneidade*

Este período é conhecido como aquele de concretização de tudo aquilo que se considerou como condição para obter o estado democrático. No campo escolar, esta democratização se faz com a efetivação de gestão democrática da escola, mudanças ocorrem construindo um novo contexto para o ambiente educacional, onde a gestão escolar, tema antes quase não percebido, ganhou espaço em proporção, que se tornou assunto de extrema importância, seu trabalho solidificou-se com tamanha significação, antes não vista para organização, planejamento e ação de trabalho, junto à Escola e a comunidade em que está inserido.

Heloísa Lück nos define este novo modelo de gestão da seguinte forma:

A nova óptica do trabalho de direção, organização e norteamto das ações de organizações educacionais, com o objetivo de promover o desenvolvimento do ensino, voltado para a formação de aprendizagens significativas e formação de alunos, lembra a necessidade e importância de que as decisões a respeito do processo de ensino e das condições específicas para realizá-lo sejam tomadas na própria instituição. O envolvimento tanto de quem vai realizar a prática como de seus usuários, na tomada de decisão, constitui-se em condição básica da gestão democrática, efetividade de ações e autonomia da escola.<sup>20</sup>

O novo contexto revela uma efetivação de realidade para a Escola, a autonomia descrita pelo autor não desvincula ou sobrepõe a Escola às Unidades superiores de gerência hierárquica de ensino, entendendo que a autonomia seria uma condição de propor sua oferta e organização de escola, construída pelos seus próprios atores e pelas suas próprias atrizes, levando em consideração o contexto social em que estão inseridas.

Assim, nesta fase é instalada a gestão democrática nas escolas no Brasil e espera-se que as mesmas sejam efetivadas. Uma das novidades deste novo modelo de gestão é que as decisões, no que diz respeito ao processo de ensino e

---

<sup>20</sup> LÜCK. Heloísa. *Gestão educacional: uma questão paradigmática*. Volume I. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006. Série: Cadernos de Gestão. p. 45.

aprendizagem, planejamento e organização tem possibilidade de ser decidido especificamente, na própria instituição, adequando todas as normativas da educação ao seu próprio contexto, visando uma melhor qualidade e oferta da educação, sendo todo este processo dirigido pelo gestor ou pela gestora escolar, a quem agora cabe a responsabilidade de dirigir e zelar todo processo administrativo e pedagógico.<sup>21</sup>

Segundo Gerciana Dalva e Antonio Lisboa Leitão Souza, “A temática da eleição de diretor, gestada nos movimentos sociais da década de 1980, ganha relevância social, na medida em que possibilita à sociedade civil exercer um importante papel de alargamento dos espaços de participação”.<sup>22</sup> Uma coluna que fortalece o processo democrático a ser fincado no ambiente escolar, como realidade de tudo aquilo que havia sido almejado através das lutas e movimentos sociais que haviam ocorrido no passado.

A gestão democrática apresenta de forma participativa na tomada de decisões e essas participações sociais são efetivadas através dos conselhos escolares, de classe, comissões, grêmios e outras entidades representativas que se formam e tem direito de atuação em todo processo de construção que se planeja e realiza dentro da Escola, são estes segmentos que garantem e mantêm a condição de gestão democrática na contemporaneidade.

Porém, Vitor Henrique Paro, nos chama a atenção para uma visão real da sociedade, em que este novo modelo de gestão é implantado, que toda esta estrutura que se apresenta e instala é bem vista e recebida, mas o terreno em que se assenta é contaminado por uma cultura de raízes autoritárias, preconceituosas e cheias de diversidade, social, política, étnica e econômica.

Uma sociedade autoritária, com tradição autoritária, com organização autoritária e, não por acaso, articulada com interesses autoritários de uma minoria, orienta-se na direção oposta à da democracia. Como sabemos, os determinantes econômicos, sociais, políticos e culturais mais amplos é que agem em favor dessa tendência, tornando muito difícil toda ação em sentido contrário. Entretanto, sabemos também que a realidade social está repleta

---

<sup>21</sup> LEAL, Magna Partícia Pereira. *Desafios e dificuldades na implementação da gestão democrática*. 2018. Disponível em: <[https://periodicos.ufsm.br/regae/article/viewFile/13789/pdf\\_1](https://periodicos.ufsm.br/regae/article/viewFile/13789/pdf_1)>. Acesso em: 29 jun. 2018.

<sup>22</sup> DALVA, Gerciana. SOUZA, Antonio Lisboa Leitão. *Participação e Autonomia na Escola: A Eleição de Diretor como espaço de articulação entre teoria e prática: Política Educacional: contextos e perspectivas da educação brasileira*. Alda Maria Duarte Araújo Castro; Magna França (orgs) Brasília: Liber Livro, 2012. p. 66.

de contradições que precisam ser aproveitadas como ponto de partida para ações, com vistas à transformação social. [...] <sup>23</sup>

Ao tempo em que o autor nos revela tal realidade, que não será um processo fácil, instalar uma gestão democrática e fazê-la existir de forma como se espera, devido aos malefícios do autoritarismo e do conceito de inferiorização de classes que permeou a sociedade brasileira, por um longo período essa ideia fez parte da formação de muitos cidadãos e muitas cidadãs, que diante desta contradição, que anda na contramão do estado democrático, faz-se necessário trabalhar e formar novos conceitos diante da realidade que surge.

É percebido assim, que para a gestão escolar honre a sua titulação de democrática e descentralizada no contexto escolar como conceito e prática junto à comunidade, neste período é incentivado e classificado como fundamental a formação continuada para a gestão escolar, no sentido de tornar toda ênfase dada a sua importância de trabalho, deixando-a fortalecida e estabelecendo-a no âmbito escolar.

A escola sendo um espaço que reúne diversos grupos, formando uma comunidade de cultura heterogênea, tendo como função, a condição de condutora da formação cidadã em um período contemporâneo que se firma o direito de igualdade, de acesso e convivência social dos diversos grupos que formam a sociedade, cabendo ao gestor ou a gestora escolar um trabalho conjunto, apoiado por todos os segmentos que compõe o contexto escolar a construção do próximo futuro. Tendo em vista que, este requer uma condição de formação sólida e alicerçada no seu principal foco, a formação humana, espera-se do gestor ou da gestora, total equilíbrio frente às tomadas de decisões que se darão neste contexto.

## **2.2 Conceitos de Gestão Democrática na Escola**

O contexto de organização educacional da educação chega em termos democráticos reforçados pela Lei n° 9.394/96, que além de assegurar o que a

---

<sup>23</sup> PARO, Vitor Henrique. *Gestão democrática da escola pública*. 3 ed. Editora Ática. São Paulo, 2005. p. 19.

Constituição Federal de 1988 garante, firma também a gestão democrática como princípios que representam desenvolvimento da educação.<sup>24</sup>

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, na seção II, define os princípios e fins em que se dará a educação:

Art. 2º A educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.<sup>25</sup>

A responsabilidade sob o acesso e formação dos discentes passa a ser direcionada a dois segmentos, educação e família, neles cabem o direcionamento e a realização de todo processo, buscando atingir como objetivo o desenvolvimento do educando e da educanda para a vida e para o trabalho. É importante enfatizar que, para se construir esta ação é imprescindível que no espaço educacional haja gestão democrática, a qual se deve em primeira instância a responsabilidade de dirigir o ambiente escolar. É por esta preocupação que neste mesmo artigo da LDB, 9.394/96 se estabelece princípios de bases e dos incisos que direcionam a questão de gestão escolar: “VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino”.<sup>26</sup>

Heloisa Lück, em sua obra “Gestão educacional”, nos esclarece que a compreensão de gestão como um modelo paradigmático, que ainda não poderia ser encontrado como conceito pronto e definido, onde haveria uma precisão de se buscar maiores discussões sobre o assunto:

[...] Como, no entanto, o entendimento de gestão como concepção paradigmática não se encontra devidamente evidenciado e entendido, torna-se necessário apontar e esclarecer questões básicas dessa concepção. Considera-se que esse esclarecimento é fundamental para que as ações decorrentes sejam consistentes, claras e efetivas no seu direcionamento. [...]<sup>27</sup>

<sup>24</sup> BRASIL. *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional*. Lei número 9394, 20 de dezembro de 1996. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1996/lei-9394-20-dezembro-1996-362578-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em: 24 maio 2018.

<sup>25</sup> BRASIL. *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional*. *Lei número 9394*, 20 de dezembro de 1996. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1996/lei-9394-20-dezembro-1996-362578-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em: 24 maio 2018.

<sup>26</sup> BRASIL. *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional*. *Lei número 9394*, 20 de dezembro de 1996. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1996/lei-9394-20-dezembro-1996-362578-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em: 24 maio 2018.

<sup>27</sup> LÜCK, 2006, p. 33.

Diante do contexto apresentado, entende-se, gestão educacional como uma responsabilidade que ultrapassa o campo administrativo da escola, espera-se que ela venha assistir as necessidades da sociedade, a qual esteja inserida, de modo dinâmico a garantir a participação de toda comunidade constituinte como forma efetiva do processo democrático.

É notório saber que equilibrar questões administrativas, pedagógicas, sociais e formativas não é atividade simples de se manter, porém, é necessário buscar um instrumento que colabore, pois, entendemos que chegar a este ponto hoje, é o ápice de toda jornada e realização do objetivo das lutas dos movimentos sociais existentes no passado e construir uma nova história formando um novo conceito sobre gestão escolar.

A escola como *locus* de formação humana é espaço de diálogo, de trocas, de vida. Portanto, é uma instituição diferente e que deve ser reorientada a fim de que se permita a vivência coletiva entre gestores, professores, funcionários, alunos, e a família, para que se fortaleça a interação entre os grupos e se faça uma organização autêntica, respeitando as singularidades na pluralidade dos sujeitos. O gestor cumprirá a função de administrar a comunicação entre os sujeitos que compõem a escola, mediando o poder e as relações em busca de definir consensos, desvelando as tramas, encerrando os conflitos e, assim, afirmando a transparência e a democracia.<sup>28</sup>

Espera-se do gestor ou da gestora, que na prática de autonomia<sup>29</sup> da gestão democrática escolar, sejam guiados ou guiadas por princípios norteadores para o fortalecimento dos elos que une a escola e a comunidade, apresentando como principais deles o comprometimento, a competência, a liderança, a mobilização coletiva, transparência, criatividade, espírito comunitário e de equipe e a visão estratégica dentre outros, desenvolver um trabalho que necessita de tantas qualificações requer uma condição constante de formação para a garantia de êxito, estar frente a essa realidade configurou-se um novo desafio.

### 2.2.1 Princípios organizacionais básicos para a gestão escolar

Libâneo<sup>30</sup> enfatiza sob o princípio da autonomia, nos fazendo entender para que esta de fato possa ocorrer, é necessário que haja, firmemente, uma íntima

---

<sup>28</sup> CAMPOS, 2010, p. 73.

<sup>29</sup> LÜCK, Heloísa. *Concepções e processos democráticos de gestão educacional*. Vol. II. Petrópolis, RJ. Vozes, 2006. p. 107-112.

<sup>30</sup> LIBÂNEO, 2013, p. 118-122.

relação entre a Escola, as demais Instituições que existam na sociedade em que ela esteja inserida, instrumento que norteia e orienta as tomadas decisões na Escola que organiza, direciona, acompanha e avalia a qualidade e o processo de ensino ofertado. Reconhecendo toda complexibilidade de organização escolar, Libâneo aponta alguns princípios básicos orientadores para o exercício da gestão democrática, o quadro a seguir é desenvolvido a partir das ideias e concepções citadas pelo autor:

- 1- Autonomia das escolas e da comunidade educativa** - É a condição concedida as Instituições escolares onde se permite a comunidade escolar construir, decidir e organizar-se traçando seus objetivos e seu próprio plano, assim como, também sobre seu recurso financeiro, claro que envolvendo todos os segmentos que compõe a comunidade escolar.
- 2- Relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe escolar** - Este princípio reúne o conjunto de todos os membros que compõe a gestão escolar e demais representantes dos segmentos da comunidade para que de forma coletiva, compartilhem as responsabilidades de construção do projeto político-pedagógico, assim como, também suas ações em busca de atingir os objetivos propostos.
- 3- Envolvimento da comunidade no processo escolar** - É uma autonomia que visa buscar a proximidade entre escola e comunidade, especialmente da família e outras organizações existentes na sociedade a qual está inserida.
- 4- Planejamento das tarefas** – Autonomia fundamental que se faz mediante aos objetivos pretendidos pela escola, necessitando planejar suas ações de cunho pedagógico e administrativo, atentando para as questões racional, estruturada, coordenada, observando a disponibilidade de recursos, temporalidade de ações, seu monitoramento de avaliação e reavaliação pela equipe de gestão escolar e membros dos segmentos representativos da comunidade escolar.
- 5- Formação continuada para o desenvolvimento pessoal e profissional dos integrantes da comunidade escolar** – Dentro da condição democrática, a valorização pessoal, profissional e técnica, são vistas como fundamentais para o desenvolvimento de todo processo de aprendizagem que ocorre no ambiente escolar, assim como, é importante para a prática de trabalho e a participação junto a organização e ações de trabalho da gestão, a formação continuada é essencial para o aperfeiçoamento das atividades desenvolvidas pela gestão e pelo quadro de profissionais da escola.
- 6- Utilização de informações concretas e análise de cada problema em seus múltiplos aspectos, com ampla democratização das informações** – Orienta como princípio a reflexão e análise detalhada dos fatos que chegam à gestão, possibilitando a oportunidade de obter informações concisas, observando causas e características do mesmo, para então atuar, registrar e conduzir de forma imparcial e transparente as tomadas de decisões.
- 7- Avaliação compartilhada** – Todas as decisões e planos realizados devem

ser avaliados pela gestão e pela equipe escolar, garantindo assim, a participação democrática na escola, uma vez que, a responsabilidade de elaboração dos objetivos a serem alcançados, efetivando o compartilhamento da construção, avaliações e reavaliações dos planos da escola.

- 8- Relações humanas produtivas e criativas assentadas na busca de objetivos comuns** – As relações interpessoais são dos princípios, que produzem fontes criadoras para alcançar os objetivos comuns estabelecidos pela escola na proposta pedagógica e essencial para a qualidade do trabalho individual e coletivo, lembrando que a relação entre as pessoas no ambiente de trabalho, necessita de combinações que conduzem ao alcance dos objetivos comuns, dentre eles, o respeito mútuo.

FONTE: LIBÂNEO, p. 118-122.<sup>31</sup>

### *2.2.3 Objetivos da gestão escolar participativa*

Entendemos por gestão participativa, como um modo de gerenciar uma equipe ou grupo de pessoas, de uma forma em que todo grupo em si, seja convidado a envolver-se, efetivamente, desde a elaboração do plano pedagógico da escola, sua execução, monitoramento e avaliação, deixando não apenas para um a responsabilidade de decidir e agir sobre a escola, mas trazendo para o coletivo, como forma de estabelecer na escola de maneira efetiva uma gestão escolar participativa.

Ao optar por uma gestão participativa, a escola necessita do comprometimento e maior envolvimento de todos e todas, quanto a construção do projeto político-pedagógico, planos de ações de trabalhos, sejam eles internos ou externos que se referem à escola, uma vez que, este modelo que se apresenta, foi uma conquista advinda de um longo período de luta, as possibilidades de realizar uma gestão participativa, ou seja, democrática são muitas, como vimos acima, sendo necessária para sua efetivação, o interesse e o compromisso daqueles que a integra para efetivar a condição democrática, de modo consistente, no ambiente escolar.<sup>32</sup>

<sup>31</sup> LIBÂNEO, 2013, p. 118-122.

<sup>32</sup> CÁRIA, Neide Pena; SANTOS, Mileide Pereira. *Gestão e democracia na escola: limites e desafios*. Disponível em: <[https://periodicos.ufsm.br/regae/article/viewFile/13789/pdf\\_1](https://periodicos.ufsm.br/regae/article/viewFile/13789/pdf_1)>. Acesso em: 02 jul. 2018.

Nenhuma Instituição escolar pode funcionar na sociedade brasileira sem um projeto político, planejamento pedagógico de atendimento - PPP. É necessário que as metas, estratégias e objetivos, públicos e oferta de ensino, sejam estabelecidos em seu plano de forma participativa, documentada, acompanhada e avaliada periodicamente, pelos membros representantes que compõe a comunidade escolar e seus funcionários, suas funcionárias, docentes e gestão escolar, pois nele contém o caminho norteador para atingir a qualidade de oferta de ensino da escola. Mesmo que, em nosso país a construção e prática dele, em muitos dos casos, seja uma dificuldade ainda não superada, e em outros esquecidos em gavetas ou mal elaborados, sem ser dado o verdadeiro valor e importância.<sup>33</sup>

É importante salientar que o conselho escolar nos dias de hoje, assim como o PPP, é uma exigência obrigatória para as escolas da rede pública, representando uma comunidade escolar democrática e participativa, formada pelos segmentos do ambiente escolar, este colegiado representa os interesses coletivos, discentes, família, profissionais, docentes e comunidade em geral, sentem-se representados e representadas junto a escola, no tocante a tomada de decisões, seja nas questões administrativas da escola, pedagógicas ou financeiras, podendo ser compreendido em sua participação não apenas como órgão responsável para receber informações e transmitir, mas sentir-se como parte da gestão, dando opiniões e participando das tomadas de decisões que emana dela.<sup>34</sup>

### **2.3 As Especificidades da Gestão Escolar Pública e Privada**

Gerenciar uma escola nos dias atuais é uma atividade que envolve grandes responsabilidades frente à comunidade escolar, pelas normas legais estabelecidas a gestão obrigatoriamente deve preocupar-se com o planejamento administrativo, financeiro, pedagógico e social desenvolvido pela escola, dentre outros que se fizerem necessários, deixando de exercer mero papel burocrático apresentando uma postura política pedagógica, democrática e social.

A direção de uma escola, por menor que seja, não é uma função apenas pedagógica. Sei que ser professor, principalmente nos dias de hoje, também não é uma função só pedagógica, mas há uma diferença, não de

<sup>33</sup> HENGEMÜHLE, Adelar. *Gestão de Ensino e práticas*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004. p. 27-28.

<sup>34</sup> ANTUNES, Angela. *Aceita um conselho?* Como organizar o colegiado escolar. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2002. Guia da Escola cidadã; v. 8. p. 21.

natureza, mas de grau. Tanto o professor quanto o diretor tem uma função administrativa muito importante, mas, enquanto aquele administra a sala de aula, este se responsabiliza pela escola como um todo. O diretor é professor de professores, ele cuida da de um sistema bem mais complexo com vários subsistemas – parte inter-relacionadas que constituem a escola.<sup>35</sup>

O processo evolutivo que ocorreu na educação no Brasil quanto ao papel e responsabilidade da gestão escolar traz para escola uma nova realidade antes não vivida e ignorar este contexto poderá ser uma atitude que condene toda comunidade escolar, influencie o desempenho dos e das profissionais e discentes, conduzindo a baixa qualidade de educação ofertada pela instituição, distanciando daquilo que a sociedade necessita e aguarda da escola. As transformações de cunho econômico, político, social, cultural, de gênero, dentre outras acabam por atingir a todos e todas, vindo a serem refletidas no contexto escolar, necessitando de uma gestão aguçada para conduzir todo o contexto de forma democrática, participativa, sem causar desigualdades entre os sujeitos.<sup>36</sup>

### 2.3.1 Características da gestão escolar

A autonomia concebida a gestão escolar pelo Estado, deve ser compreendida e realizada através de planos e ações, que orientados, a partir das quatro dimensões, que a caracterizam como autônoma: as dimensões políticas, financeiras, administrativas e pedagógicas são fundamentais para compreender que elas por si, somente não se realizam, o conjunto delas caracteriza-se como autonomia de gestão, refletindo a democracia do Estado, elas manifestam-se como entrelaçadas, reforçando os campos uma da outra como caminho de construção para uma gestão escolar autônoma, participativa e democraticamente viva na sociedade.<sup>37</sup>

Dentro destas dimensões encontram-se os princípios que orientam o desenvolvimento e a prática da gestão escolar autônoma, estes norteiam as características primordiais de gestão: a) Comprometimento (comprometer-se com a

---

<sup>35</sup> BORGES, Pedro Faria. Gestão Escolar: Guia do diretor em dez lições. In: ANDRADE, Rosa Maria Calaes de. Porto Alegre: ArtMed, 2007, 17-18 (Escola em ação;4) apud OLIVEIRA, Noemi Maria da Conceição. *O trabalho do gestor escolar e os novos desafios para uma gestão de e com qualidade*. Faculdades EST. São Leopoldo: RS. 2015. p. 20.

<sup>36</sup> OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro [et al.]. *Gestão educacional: novos olhares, novas abordagens*. Petrópolis, RJ: Vozes 2005. p. 76.

<sup>37</sup> LÜCK, 2006, p. 103-104.

responsabilidade coletiva da escola), b) Competência (Posicionar como profissional em formação continuada para aperfeiçoamento pessoal e do trabalho em prol de colaborar de forma positiva para o meio em que atua e para si), c) Liderança (tomar para si uma postura que venha colaborar para o bom funcionamento total da escola atuando de forma conjunta com a equipe), d) Mobilização coletiva (condição de promover mudanças de ações individuais para coletivas, conceituando que para a escola, a ação benéfica é aquela que integra toda equipe), e) Transparência (propagar e permitir o acesso de conhecimento às ideias, ações e resultados que a escola estabelece, como meio de somar participação da comunidade escolar), f) Visão estratégica (Posição que a escola, dentro do contexto que ela encontra-se inserida, estabeleça orientações para alcançar o desenvolvimento de suas atividades e por fim o estabelecido pela Instituição.), g) Visão proativa (a capacidade de posicionar-se de forma positiva e organizada frente às problemáticas que se dão no ambiente escolar, assumindo de forma criativa seu papel, colaborador ao enfrentamento das dificuldades, ao invés de buscar justificativas como resposta), h) Iniciativa (atitude daquele que se propõe a resolver ou colaborar nas resoluções dos problemas que permeiam o ambiente escolar, sem omitir-se ou negá-los), i) Criatividade (a possibilidade de conduzir a realidade através de um novo olhar, oportunizando um trabalho produtivo, satisfatório e novo que favoreça ao avanço da produtividade da escola).<sup>38</sup>

### *2.3.2 Os desafios da gestão na escola pública e privada na contemporaneidade*

A gestão escolar na responsabilidade de dirigir toda comunidade escolar ocupa posicionamento muito forte nos rumos em que se dão a organização e o funcionamento da escola, cabendo o desafio profissional de comprometer-se frente e em conjunto com toda equipe que compõe a escola, em prol da melhoria para a qualidade de ensino ofertado, as condições em que ela se oferta e a oportunidade de crescimento para a sociedade a qual ela exista.

Porém os desafios entre gestão pública e particular se distinguem quando se encontram dentre os setores públicos e privados, tomando como ponto de partida seus resultados, a escola particular costuma ser mais bem gerenciada que a escola

---

<sup>38</sup> LÜCK, 2006, p. 107-110.

pública. Uma das maiores causas deste conceito, talvez esteja no modo como lida com sistema de gestão de pessoas, a instabilidade constante de vínculo do e da profissional coloca-o numa condição de estar sempre disposto ou disposta a atender as necessidades da escola particular, outra mais importante ainda é a de razão de classe de discentes, que na rede privada costuma ser formada turmas em quantidades razoáveis ou bem menores, priorizando a relação docente-estudante, enquanto que na pública, poderíamos deduzir que este é um dos primeiros desafios de gerenciamento que encontra-se nas escolas.<sup>39</sup>

Percebemos atualmente, que a gestão escolar privada apresenta-se com uma posição mais profissional, objetivando em seu trabalho, os melhores resultados possíveis dentro do contexto social em que ela esteja inserida. Evitando correr riscos de interferências de hierarquias governamentais, políticas e de programas educacionais de governo, como acontece na escola pública, assim como também, atender metas de planejamentos educacionais do governo, apesar de passar por avaliação de qualidade de ensino por órgãos superiores públicos.

No que se refere ao orçamento financeiro, enquanto que, a pública é mantida por arrecadações realizadas pelo governo e direcionadas às escolas, com este deve procurar manter suas necessidades, muitas vezes não sendo o suficiente para saná-las, tendo que planejar de modo racionalizado as aplicações dos recursos, às adaptações a realidade, a rede privada mesmo, recolhe e aplica seus recursos financeiros, tendo como independência manter a quantidade disponibilizada de profissionais da escola, aplicação de recursos na escola de acordo o planejamento e foco que deseja alcançar, por isso busca atingir os melhores resultados e conceitos possíveis, na qualidade do ensino ofertado como forma e fonte de recursos financeiros.<sup>40</sup>

Para a gestão educacional pública, o que percebemos como uma das tarefas mais desafiadoras de trabalho é a gestão do quadro de pessoal, principalmente dos e das docentes, que devido o meio como ingressam no trabalho e vinculam-se a escola, colocam-se como profissionais desvinculados a hierarquia

---

<sup>39</sup> BRASIL. *Relatório de Pesquisa Práticas de Gestão em Escolas Públicas e Privadas*. Disponível em: <[http://worldmanagementsurvey.org/wp-content/uploads/2016/01/brazileducation\\_itaui.pdf](http://worldmanagementsurvey.org/wp-content/uploads/2016/01/brazileducation_itaui.pdf)>. Acesso em: 08 jul. 2018.

<sup>40</sup> BARBOSA. Alan Castro. *Escola Particular: gestão escolar em alta em 2011*. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/escola-particular-gestao-escolar-em-alta-em-2011/51232/>>. Acesso em: 12 jul. 2018.

da gestão escolar e tomam, muitas vezes, postura profissional de trabalho independente, alheia ao sistema vigente da escola.

A alocação dos novos professores é baseada na colocação dos candidatos no concurso, no local onde fizeram a prova e de acordo com suas preferências pessoais. Isso é, obviamente, um sistema meritocrático para a contratação de professores. Entretanto, uma vez que eles são contratados para o setor público, é praticamente impossível demití-los, independentemente de seu desempenho ou sua ética no trabalho. Atualmente as escolas públicas não têm poder de contratar, escolher ou competir por seus próprios professores. Cada secretaria de Educação ou órgão regional é responsável pela alocação dos professores e também por sua avaliação.<sup>41</sup>

Esta condição limitada da escola pública de não poder muitas vezes selecionar seus e suas docentes, cabendo a ela condição hierárquica de recebê-los e recebê-las de acordo como o órgão superior determina neutraliza ou dificulta os trabalhos e as atividades de gerenciamento da escola, no tocante a condição de responsabilidade e autonomia de gerenciamento do quadro de profissionais que está sob sua jurisdição, percebendo uma imagem que o e a docente demonstra pela razão de ingresso seletivo que participaram e agora sentindo-se estabilizado e vinculado, estabilizada e vinculada à rede pública, refletindo uma imagem de não dependência da escola.

Porém Libâneo enfatiza que:

A autonomia é o fundamento da concepção democrático-participativa de gestão escolar, razão de ser do projeto do projeto pedagógico. Ela é definida como faculdade das pessoas de autogovernar-se, de decidir sobre seu próprio destino. Autonomia de uma instituição significa ter poder de decisão sobre seus objetivos e suas formas de organização manter-se relativamente independente do poder central, administrar livremente recursos financeiros. Assim, as escolas podem traçar seu próprio caminho, envolvendo professores, alunos, funcionários pais e comunidade. [...]<sup>42</sup>

A condição problemática de não se colocar como profissional dependente e o dever de vínculo que lhe cabe como membro gerenciado em primeira instância, pela gestão que está à frente da instituição escolar, manifestando a não obrigatoriedade de seguir as propostas políticas pedagógicas da escola e ao seu regime de funcionamento, dificulta a ação de todos os trabalhos no espaço escolar. Cenário que poderia vir influenciar outros e outras profissionais a ausentar-se dos

---

<sup>41</sup> BRASIL. *Relatório de Pesquisa Práticas de Gestão em Escolas Públicas e Privadas*. Disponível em: <[http://worldmanagementsurvey.org/wp-content/uploads/2016/01/brazileducation\\_itau.pdf](http://worldmanagementsurvey.org/wp-content/uploads/2016/01/brazileducation_itau.pdf)>. Acesso em: 08 jul. 2018.

<sup>42</sup> LIBÂNEO, 2013, p. 118.

compromissos junto a gestão, oportunizando o desvio de foco da escola e como consequência, resultados desfavoráveis, distante daqueles que foram estabelecidos pela comunidade escolar, proposto e contido no projeto político pedagógico.

### 3 A LIDERANÇA COMO INSTRUMENTO INOVADOR PARA GESTÃO

O presente capítulo busca refletir sobre a importância e a relevância do conceito de liderança para o contexto escolar, dando ênfase especificamente a gestão escolar, procurando apresentar as relativas e significativas contribuições que a liderança pode trazer a escola. Busca-se analisar as características fundamentais que se dão sobre o tema e as principais teorias que se encontra a respeito do assunto, verificando-se também, a possibilidade de apontá-la como um dos fatores essenciais para o trabalho desenvolvido na gestão no âmbito educacional.

#### 3.1 Conceitos básicos de liderança

As definições sobre o conceito de liderança são variáveis, feitas não só por um único autor, mas por diversos. “O conceito de liderança, define uma influência exercida sobre as pessoas que permite incentivá-las a trabalhar com entusiasmo por um objetivo comum. Quem exerce a liderança é conhecido como um líder”.<sup>43</sup>

Diferente disso, James Hunter conceitua liderança como uma *habilidade* de *influenciar* as pessoas a trabalharem com entusiasmo, com o intuito de alcançar um objetivo comum proposto a um grupo, sendo estes movidos pela inspiração da confiança que se forma através do *caráter*.<sup>44</sup>

Essa influência e habilidade a qual se referem são positivas para o andamento dos trabalhos e para a harmonia da equipe, fazendo todos e todas também sentirem-se como parte importante e decisiva para realização de determinada tarefa conjunta e dando-lhes valor de quão é essencial à pessoa para a equipe, promovendo um entusiasmo gigantesco para o indivíduo de modo que se torne satisfatório seu trabalho.

Cecilia Whitaker Berganini no livro “Liderança: administração do sentido” complementa apresentando conceito semelhante, definindo como algo em que grande parte dos autores que escrevem sobre o assunto, conceitua como ato de influência sobre uma pessoa, grupo ou equipe que tem como foco a

---

<sup>43</sup> QUE CONCEITO. *Liderança*. Disponível em: <<http://queconceito.com.br/lideranca>>. Acesso em: 15 jul. 2018

<sup>44</sup> HUNTER, James C. *Como se tornar líder um servidor*. Tradução de A. B. Pinheiro de Lemos. Rio de Janeiro: Sextante, 2006. p. 18.

responsabilidade de atingir um dado objetivo estabelecido para os contextos que se fizerem necessários.<sup>45</sup>

Partindo da compreensão destes conceitos de liderança, verifica-se que sua importância na sociedade existe desde muitos anos, quando o ser humano passou a perceber a necessidade de conviver em grupo, de modo organizado e em conjunto uns com os outros. Se olharmos para o âmbito da educação, percebemos que um dos maiores desafios atuais para a gestão escolar é alcançar a posição de reconhecimento de liderança de forma positiva no trabalho, há uma notável dificuldade da gestão nas escolas em exercê-la, em saber lidar com a coletividade produtiva e integrada, onde todos e todas se percebam como parte do meio e corresponsáveis pelas ações realizadas, ainda é um desafio.

Indo na mesma linha de pensamento sobre o assunto e acrescentando uma análise mais aprofundada a respeito do conceito de liderança, John C. Maxwell afirma que:

Os melhores líderes sabem que liderar pessoas pressupõe amá-las também! Líderes menos capazes assumem a atitude oposta, dizendo: “Eu amo a humanidade; o que estraga são as pessoas!” Mas os bons líderes compreendem que as pessoas não se importam com elas. É preciso amar as pessoas, caso contrário você nunca lhes agregará valor. E, se você se tornar indiferente a elas, pode estar a apenas alguns passos de se tornar manipulador. Nenhum líder deve fazer isso. Jamais.<sup>46</sup>

Conforme o conceito do autor acima, podemos citar grandes nomes da história que ganharam reconhecimento mundial como líderes através do poder de liderança que exerceram frente a uma comunidade, como a exemplo de Mahatma Gandhi, Martin Luther King, Nelson Mandela que se destacaram pela posição líderes apresentada dentro do contexto social e a época em que viveram.

Posto isto, James C. Hunter no livro “Como se tornar um líder servidor”, afirma que a liderança não está condicionada a posição que a pessoa ocupa, mas a condição de querer ou não ser líder, assim também, a forma como deseja liderar sua equipe de trabalho em prol da responsabilidade assumida. Examinemos:

Por experiência pessoal, sei que muitos têm consciência de que estão falhando com suas equipes. Eles reconhecem que os antigos métodos de comando e controle, na base do grito e da ameaça, são ineficientes quando

---

<sup>45</sup> BERGAMINI, Cecília W. *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Atlas, 1994. p. 88.

<sup>46</sup> MAXWELL, John C., 1947. *O livro de ouro da liderança*. Tradução de Omar Alves de Souza. 3 ed. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2016. p. 21.

se lida com uma forma de trabalho diversificada, formada por gerações muito diferentes, que cresceram desconfiando de quem tem “o poder”.<sup>47</sup>

John C. Maxwell, no livro “Os 5 níveis da liderança”, complementa este pensamento da seguinte forma:

Líderes posicionais concentram esforços em servir a si mesmos ou à empresa, com muito pouca consideração pelos outros. No entanto, líderes que sobem para o nível 2 mudam o foco do *eu* para *nós*. Gostam de pessoas e as tratam como indivíduos. Desenvolvem relações e conquistam as pessoas com interação em vez de usar o poder da posição. Essa mudança de atitude cria uma mudança positiva no ambiente de trabalho. O local de trabalho torna-se amigável. As pessoas começam a gostar uma das outras.<sup>48</sup>

Posto isto, percebemos que a atuação de líder pode tomar vias de sentido contrário ao que se espera, desfavoráveis ao crescimento profissional, interpessoal e Institucional, porém, nota-se que o foco positivo do exercício da liderança deve ser centralizado no *nós* e, esta percepção é fundamental para o desenvolvimento e concretização de todo e qualquer trabalho de equipe. Mediante a análise dada, esta vem compatibilizar com o pensamento de Heloísa Lück acerca das mudanças sobre gestão, classificando-as como necessárias, porém chamando a atenção para o processo como estas são executadas dentro dos espaços organizacionais. Assim afirma:

Algumas mudanças fundamentais implícitas na gestão envolvem, por exemplo, o entendimento de que problemas globais demandam ação conjunta; que ação conjunta, vale dizer, participativa, se associa a autonomia competente; que a concepção de gestão supera a de administração, e não há substitui.<sup>49</sup>

De toda análise percebe-se uma constatação acerca do processo evolutivo que há sobre liderança, os teóricos procuram explicitações conceituais de estudos da forma mais concisa e prática possível, dentro de suas concepções etimológicas distintas de liderança. Dentre muitas concepções e teorias analisadas, destacamos algumas que podemos classificar como fundamentais para compreensão de todo o processo evolutivo de pesquisa que existe sobre o assunto, analisadas por Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge e Filipe Sobral:

✓ [...] **as teorias dos traços de liderança** focam essas qualidades e características pessoais. [...] A procura por traços sociais, físicos,

<sup>47</sup> HUNTER. 2006. p.10.

<sup>48</sup> MAXWELL, John. C. *Os 5 níveis da liderança*. Tradução: Luís Aron de Macedo. CPAD. Rio de Janeiro. 2013. p. 99.

<sup>49</sup> LÜCK, 2006, p. 38.

intelectuais ou de personalidade que possam descrever os líderes e diferenciá-los dos demais.

✓ [...] Enquanto as teorias dos traços de liderança forneceram uma base para selecionar a pessoa certa para exercer a função de liderança, **as teorias comportamentais** sugeriam que é possível treinar pessoas para serem líderes. Muitos argumentaram que as teorias comportamentais de liderança possuíam vantagens em relação às teorias dos traços.

✓ [...] **A teoria da liderança situacional** foca os seguidores. Essa teoria diz que a liderança bem-sucedida é adquirida por meio da escolha do estilo de liderança correto dependendo do nível de prontidão dos seguidores, ou seja, o nível de desejo e habilidade para cumprir determinada tarefa.

✓ [...] duas teorias contemporâneas sobre liderança, com um tema em comum: elas veem os líderes como indivíduos que inspiram seus seguidores por meio de palavras, ideias e comportamentos. Elas são as teorias da liderança carismática e da liderança transformacional.<sup>50</sup> (grifo nosso)

Analisemos assim, que as pesquisas sobre as teorias da liderança buscam suprir uma necessidade existente no campo da gestão, desde um longo tempo, não caracterizando interesse apenas de um campo específico de gestão sobre o assunto, mas de toda e qualquer organização que tem demonstrado interesse sobre o tema. Refletindo sobre estas teorias, nota-se que as duas últimas carregam características que se destacam das demais pelo foco de objetivo que apresentam.

Lück apresenta sabiamente uma definição crítica referente à função e o trabalho do diretor escolar, elencando suas responsabilidades administrativas, organizacionais e humanas, frisando que este deve apresentar competência de liderança e organização de trabalho, além de zelar pela garantia de bons resultados de desempenho da escola e sua sapiência para lidar com os desafios cotidianos no âmbito Educacional. Analisemos:

Na escola, o diretor é o profissional a quem compete a liderança e organização do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento de ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação dos alunos, no nível mais elevado possível, de modo que estejam capacitados a enfrentar os novos desafios que são apresentados.<sup>51</sup>

Se a autora assim define, podemos então afirmar que liderança é a forma positiva e produtiva de atuação de determinado indivíduo ocupante de um cargo, a quem cabe à responsabilidade de guiar as atividades de todas as pessoas que

<sup>50</sup> ROBBINS, Stephen P.; JUDGE Timothy A.; SOBRAL, Filipe. *Comportamento Organizacional*. p. 360-369. Edição do Kindle.

<sup>51</sup> LÜCK, Heloísa. *Dimensões de gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Editora Positivo. 2009. p. 17.

compõe a equipe, frente a uma instituição, seja ela pública ou privada, de forma responsável, produtiva e agradável a todos e todas que estão sob sua jurisdição. Estes, sendo aspectos fundamentais para as ações de tarefas que necessitam ser trabalhadas na forma coletiva, vindo a ser considerada como uma atitude que garante o bom e tranquilo andamento das atividades em grupo e a integração dos indivíduos como partes corresponsáveis de todo o processo que se dá no ambiente de trabalho, sendo esta uma das principais necessidades atuais da escola.

### 3.2 A liderança como parte positiva para a gestão escolar democrática

A relação entre a administração do espaço escolar e o empresarial tem cada vez mais se aproximado, haja vista que, refletindo sobre o tema, percebemos não pelo modo como se aplicam, mas sim pelos princípios que orientam-se e apresentam essa ligação, estas possuem um certo estreitamento e semelhança. Como se pode verificar no significado dado pela página *online* dicionário inFormal:

**Administração** vem do latim *ad* (direção, tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência), Administrar como processo significa planejar, dirigir, organizar, coordenar, e controlar organizações e/ou tarefas, tendo como objetivo maior produtividade e/ou lucratividade. Para se chegar a isto, o administrador avaliar os objetivos organizacionais e desenvolve as estratégias necessárias para alcançá-los.<sup>52</sup>

Entretanto a responsabilidade de gerenciar uma unidade escolar difere bastante de se administrar uma unidade empresarial, em cada campo existe suas peculiaridades.

Partindo do conceito de administração, nota-se que desde a origem ela vem relacionada ao trabalho de gerenciar, sejam negócios, pessoas e também recursos, conforme demonstra a etimologia da palavra, logo administração nada mais é do que uma das áreas das ciências humanas que se qualificam pelo direcionamento e aplicação de normas e princípios, assim como também, suas funções no campo das organizações sejam elas públicas ou privadas.

Nesta perspectiva percebemos, quanto à questão administrativa, que esta é fundamental para toda e qualquer organização, que visa organizar seus

---

<sup>52</sup> INFORMAL, Dicionário. *Administração*. 2012. Disponível em: <<https://www.dicionarioinformal.com.br/significado/administra%C3%A7%C3%A3o/11660/>>. Acesso em: 20 out. 2018.

planejamentos de trabalhos e funções, assim como implantação de atividades de melhorias para o alcance de suas metas e objetivos.

Neste sentido, Lück define a escola como um dos espaços que se enquadra dentro deste perfil administrativo:

A gestão escolar constitui uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos.<sup>53</sup>

Por outro lado, Vitor Paro contradiz o conceito acima citado, definindo a realidade que existe dentro das escolas nos dias de hoje:

O que temos hoje é um sistema hierárquico que pretensamente coloca todo poder nas mãos do diretor. Não é possível falar das estratégias para se transformar o sistema de autoridade no interior da escola, em direção a uma efetiva participação de diversos setores, sem levar em conta a dupla contradição que vive o diretor de escola de hoje. Esse diretor, por um lado, é considerado a autoridade máxima no interior da escola, e isso, pretensamente, lhe daria um grande e autonomia; mas, por outro lado, ele acaba se constituindo, de fato, em virtude de sua condição responsável último pelo cumprimento da Lei e da Ordem na Escola [...].<sup>54</sup>

Conforme visto nas ideias acima citadas pela autora e pelo autor, constatamos que há um distanciamento entre a teoria e a realidade existente na gestão escolar, especificamente no trabalho desenvolvido pelo gestor ou pela gestora da escola. Avaliar todo esse processo e analisar os motivos que possibilitam a causa dessa falha é de suma importância para a educação, traçar meios que colaborem para a concretização de soluções possíveis do problema na escola é uma tarefa que se torna necessariamente precisa, uma vez que a busca pela efetivação de mudança de realidade no contexto escolar é uma luta que já vem de um longo período passado.

### **3.3 A descentralização do poder na escola**

É necessário enfatizar que as manifestações por descentralização política de poder na escola não são de hoje, existem desde a década de 1980 do século XX, buscava-se uma autonomia de poder para a escola, de acordo com o que Dalila Andrade Oliveira e Maria de Fátima Félix Rosar afirmam:

---

<sup>53</sup> LÜCK, 2009, p. 23.

<sup>54</sup> PARO, 2005, p. 11.

A descentralização para a escola por meio da política de autonomia escolar vai centrar sua atenção no governo da escola. Esse olhar para a gestão da escola e sua autonomia não é novo no Brasil. Na década de 1980, no quadro de luta pela consolidação do sistema democrático, havia uma clara preocupação pela construção de relações sociais democráticas de governo nas escolas, por meio da institucionalização da participação dos diferentes sujeitos coletivos. [...]”<sup>55</sup>

Essa visão descentralizadora de poder para a escola era vista como primeiro passo para a obtenção de um estado democrático e de uma gestão autônoma e participativa da comunidade na escola. Nesse sentido, a gestão escolar também alcançaria uma forma de trabalho mais ampla e independente na tomada de decisões fossem elas pedagógicas, administrativas ou financeiras.

Dinair Leal da Hora critica o conceito de descentralização, dizendo:

[...] É uma grande falácia acreditar que, estando a escola democratizada, a sociedade irá se democratizar, ou que um dia um dia surgirá o “Grande Messias” que irá democratizar a sociedade e, assim, a escola democrática surgirá no mesmo rastro. [...]”<sup>56</sup>

Do intercâmbio de ambos os conceitos acerca da descentralização de poder na escola, abstrai-se que a consolidação desta realidade depende de um esforço conjunto de todos e todas e que neste sentido tenham sempre em foco o bem estar coletivo, pois neste sentido, o individualismo reduz e fecha a possibilidade de avanço da democracia no contexto escolar.

Temos observado nas discussões sobre o tema da gestão escolar, que categoricamente, algumas palavras apresentam-se como fatores fundamentais para compreensão da amplitude do conceito que representa e se define no âmbito da educação, aspectos que se distanciam e diferem do termo direção escolar, onde se encontra uma ação centralizadora do poder na escola, sendo estas: democracia, autonomia e participação, termos que neutralizam atos autoritários e centralizadores de poder na comunidade escolar, como Lück cita:

Em linhas gerais, a lógica da gestão é orientada pelos princípios democráticos e é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação, organização e planejamento de seu trabalho e articulação das várias dimensões e dos vários desdobramentos de seu processo de implementação. Cabe destacar que, no contexto da educação, em geral,

---

<sup>55</sup> OLIVEIRA, Dalila Andrade. *Política e Gestão da Educação*. Org. por Dalila Andrade Oliveira e Maria de Fátima Félix Rosar. Belo Horizonte: Autêntica, 2002. p. 64.

<sup>56</sup> HORA, 1994, p. 20.

quando se fala em participação, pensa-se em processo a ser realizado na escola [...]<sup>57</sup>

A autora deixa claro na citação acima que seguindo a orientação destes princípios norteadores a gestão escolar será efetivada, enfatiza ainda que é preciso que todos eles coexistam de fato e que atuem realmente dentro do contexto escolar.

Este conceito coaduna com a concepção teórica de Antônio Carlos Libâneo, quando cita: “A participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar”.<sup>58</sup>

Percebe-se na análise dos conceitos citados, referentes aos princípios norteadores no âmbito de gestão escolar, que enfatizam a participação, como elemento chave e fundamental para descentralização do poder e autonomia da Instituição escolar.

### **3.4 A autonomia da gestão escolar**

Como visto, a visão de gestão escolar está intimamente relacionada a um dos principais princípios norteadores da prática de autonomia de gestão escolar, a liderança, e que este, na grande maioria dos casos tem-se encontrado ausente no cenário de gestão educacional, resultado de resquícios de um modelo antigo de administração escolar que ainda permeiam o cenário da Educação nos dias atuais. Conforme Hora afirma:

Há, então, uma exigência ao administrador-educador de que ele compreenda a dimensão política de sua ação administrativa respaldada na ação participativa, rompendo com a rotina alienada do mando pessoal e racionalizado da burocracia que permeia a dominação das organizações modernas. É a recuperação urgente do papel do diretor-educador na liderança do processo educativo.<sup>59</sup>

A gestão escolar democrática desponta para uma realidade em que não se resume mais a responsabilidade de apenas administrar em aspectos normativos e financeiros, poderíamos dizer que a amplitude de suas funções neste novo cenário atinge um giro de 360° graus. Este modelo de gestão escolar pressupõe o conhecimento de gestão daquele ou daquela que ocupa a função de gestor ou

---

<sup>57</sup> LÜCK, 2006, p. 36.

<sup>58</sup> LIBÂNEO, 2013, p. 89.

<sup>59</sup> HORA, 1994, p. 49.

gestora, o conhecimento de liderança, como ferramenta fundamental para alcançar a concretização da gestão compartilhada.

Percebe-se que o cenário educacional necessita desta atualização, a gestão democrática está intimamente relacionada com o princípio de liderança e participação, esta sendo compreendida, tem-se então, definida uma gestão participativa e atuante, sendo ela, uma das principais expectativas de democracia que deseja se alcançar na escola. Porém, o modo de assimilação e prática requer cuidado, como Márcia Regina do Carmo Claro Oliveira na revista *online* Direcional escolas, a Revista do Gestor Escolar afirma:

Liderar uma equipe é promover novas maneiras de pensar e agir. Esta prática desenvolvida pelos gestores não deve ser imposta ao corpo docente. Primeiramente, é necessário que ele analise a situação, compartilhe com os seus colaboradores para que esses se preparem para dialogar com os professores, porque assim efetivamente acontecerá a mudança, quando atingir o aluno. A transformação só ocorrerá após se conscientizar de que alguns princípios e procedimentos básicos deverão ser adotados:

1. Pessoas: promover a conscientização da necessidade de mudar;
2. Tempo: ter clareza que muitas etapas deverão ser desenvolvidas;
3. Espaço: envolver toda cultura organizacional da escola.<sup>60</sup>

Configura-se então, o entendimento que a liderança dentro do campo educacional, torna-se um elo fundamental para a descentralização de poder e o exercício da democracia, visando uma implantação de uma gestão compartilhada e coparticipativa que visa resultados satisfatórios pretendidos pelos novos ideais da educação.

Em uma entrevista a Revista Gestão Escolar, Heloísa Lück fala sobre o potencial diferenciado que a liderança pode trazer a escola, assim como também o fracasso da sua ausência. Vejamos:

Onde não existe liderança, o ritmo de trabalho é frouxo e não há a mobilização para alcançar objetivos de aprendizagem e sociais satisfatórios. As decisões são orientadas basicamente pelo corporativismo e por interesses pessoais. Geralmente, são instituições cujos estudantes apresentam baixo desempenho. Além dessas características, há outras menos visíveis, mas que têm grande impacto. Uma estrutura de gestão

---

<sup>60</sup> OLIVEIRA, Márcia Regina do Carmo Claro. *Como liderar uma escola nos dias atuais – Conceito e Liderança*. Direcional Escolar: 2014. Disponível em: <<https://direcionalescolas.com.br/como-liderar-uma-escola-nos-dias-atuais-conceito-e-lideranca/>>. Acesso em: 20 out. 2018.

debilitada contribui para a formação de pessoas indiferentes em relação à sociedade.<sup>61</sup>

Diante dos desafios cotidianos citados que se apresentam para a gestão escolar, a liderança surge como uma aliada que vem consolidar e garantir a condição de gestão participativa e ativa na escola, assim poderíamos entender. Transformando essa realidade cômoda, individual e isolada da gestão escolar, que ainda encontra-se na educação e forma pessoas individualistas e indiferentes, realidade contraditória e negativa que anda na contramão do que temos prescrito como responsabilidades dentro do processo de ensino-aprendizagem, princípios e fins orientadores estabelecido na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394/96, quando no artigo 2º destaca:

Art. 2º A educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.<sup>62</sup> (grifo nosso)

Como pode ser observada, a evolução no contexto educacional ocorre acompanhando as mudanças decorrentes no contexto social, na forma de inovações e aperfeiçoamentos, entretanto, 30 anos após a instalação do estado democrático no Brasil, no âmbito educacional, ainda se luta pela consolidação dessa realidade, apresentando-se através das teorias de liderança, instrumento positivo que colabora para transformar essa realidade, tema que amplamente vem sendo discutido e tem ganhado suma relevância em diversas áreas de gestão, acredita-se que uma gestão com liderança, como se espera, possa garantir a efetiva participação da comunidade e a descentralização de poder na escola.

### 3.5 A Gestão compartilhada na escola

A gestão compartilhada é um tema que tem ganhado destaque no cenário educacional nos últimos anos e vem sendo bastante discutido, centrada na participação da equipe de trabalho e também da comunidade, orienta o compartilhamento da administração e planejamento das atividades da escola, dentro

---

<sup>61</sup> NADAL, Paula. Heloísa Lück fala sobre os desafios da liderança nas escolas. *GESTÃO ESCOLAR*. 2009. Disponível em: <<https://gestaoescolar.org.br/conteudo/787/heloisa-luck-fala-sobre-os-desafios-da-lideranca-nas-escolas>>. Acesso em: 21 out. 2018.

<sup>62</sup> *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394/96*. 2005. Disponível em: <<https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/70320/65.pdf>>. Acesso em: 21 out. 2018.

de uma perspectiva de participação. Este modelo de gestão escolar é direcionado por alguns princípios educacionais que efetivam o alcance de seus objetivos propostos. Conforme Libâneo apresenta:

1. Autonomia das comunidades educativas;
2. Relação orgânica entre a escola e a participação dos membros da equipe escolar;
3. Envolvimento da comunidade no processo escolar;
4. Planejamento das tarefas;
5. Formação continuada para o desenvolvimento pessoal e profissional dos integrantes da comunidade escolar;
6. Utilização de informações concretas e análise de cada problema em seus múltiplos aspectos, com ampla democratização das informações;
7. Avaliação compartilhada;
8. Relações Humanas produtivas e criativas assentadas na busca de objetivos comuns.<sup>63</sup>

Como pode ser observada, a gestão compartilhada é alicerçada nos princípios de gestão democrática e participativa, compartilha-se neste contexto, responsabilidades, trabalhos e resultados. Como consequência desse processo, nada fica concentrado em um só indivíduo ou parte de pessoas que compõe a Instituição, todo mundo é envolvido, claro que isso acontece de acordo com as competências e habilidades que cada um possui.

Todavia nem sempre foi assim, Lück afirma:

Até bem pouco tempo, o modelo de direção da escola que se observava como predominante era centralizado na figura do diretor, que agia como tutelado aos órgãos centrais, competindo-lhe zelar pelo cumprimento de normas, determinações e regulamentos deles emanados. Dessa forma, atuava sem voz própria para determinar os destinos da escola e, portanto, desresponsabilizados dos resultados de suas ações.<sup>64</sup>

Observa-se que apesar dos avanços e mudanças que tem se dado na Educação, essa realidade citada acima pela autora, possivelmente ainda possa ser encontrada nos dias atuais dentro das escolas, é preciso uma reestruturação de formação de base efetiva quanto à questão de gestão na escola para extrair todo sistema; esse sistema arcaico e formas conservadoras que ainda permeia na escola.

Isso vem ao encontro da preocupação de Libâneo, no tocante a função da escola:

---

<sup>63</sup> LIBÂNEO, 2013, p. 118-122.

<sup>64</sup> LÜCK, 2006, p. 32.

A principal função social e pedagógica da escola é a de assegurar o desenvolvimento das capacidades cognitivas, operacionais, sociais e morais pelo seu desempenho na dinamização do currículo, no desenvolvimento dos processos do pensar, na formação da cidadania participativa e na formação ética.<sup>65</sup>

Analisando as duas concepções de Lück e Libâneo, abstrai-se que uma escola sem autonomia de gestão, sem o comprometimento de responsabilidades que se dão dentro dela, sem atuação e envolvimento da/com a comunidade e, este não fizer parte do currículo, não terá capacidade para atingir sua principal função, tampouco formar cidadãos e cidadãs para o exercício da cidadania e qualificá-los para o exercício do trabalho. É preciso se buscar meios para romper com esse bloqueio ainda existente na escola.

Como possibilidade de mudança desta constatação de cenário, Hora aponta um dos principais fatores que se apresentam em suas pesquisas neste campo:

Uma das características apontadas pela comunidade refere-se à questão da liderança que deve ter o diretor da escola, como elemento fundamental na elaboração do processo participativo dentro da escola e com a comunidade. [...] Um dos componentes da liderança que facilita a integração escola-comunidade, expresso pela diretora da escola, é o conhecimento crítico da realidade comunitária onde está inserida. Como elemento que lhe dá condições de adotar práticas adequadas ao processo de democratização.<sup>66</sup>

De acordo com a autora, nota-se que a liderança abre, nesta perspectiva, caminhos para a integração entre escola e comunidade, conseqüentemente, transformando de fato, a escola numa Instituição democrática e participativa. A gestão compartilhada existe quando se traz a comunidade para dentro da escola e esta, por sua vez, envolve-se com a comunidade. E, especialmente, aqueles que integram a equipe de trabalho, passam a perceberem-se como responsáveis diretos também, por todo trabalho e resultado que se tem dentro dela.

Lück defende arduamente a gestão compartilhada na escola, sob essa ótica em entrevista a Revista Gestão escolar afirma:

Os dirigentes que desenvolveram as competências de liderança nunca se deixam paralisar diante dos desafios. Os que não as têm, contudo, se sentem imobilizados diante de pessoas que resistem às mudanças, sobretudo aquelas que manifestam de forma mais veemente seu incômodo com situações que causam desconforto. Em vez de colocar energia em atividades burocráticas e administrativas, fazendo fracassar os propósitos de criação de uma comunidade de aprendizagem, cabe aos gestores - e a

---

<sup>65</sup> LIBÂNEO, 2013, p. 115.

<sup>66</sup> HORA, 1994, p. 116.

todos os educadores, na verdade - promover o entendimento de que as adversidades são inerentes ao processo educacional. [...] <sup>67</sup>

Os desafios de gestão da escola são diários, sendo necessário sempre encontrar a solução para estes, seja pedagógico, de recursos, de quadro pessoal, da família ou da comunidade, enfim, eles estão lá, entretanto a diferença para o contexto escolar se dá através do modo de como a gestão atua, pelo perfil de gestor líder ou pela condição de exercer simplesmente a função de gestor. Todavia a integração e participação dentro da escola, de todos os segmentos da comunidade são necessárias, nos dias atuais para compartilhar de tudo isso. Essa condição então, podemos dizer que está diretamente ligada à gestão compartilhada e ao perfil de gestor líder que a escola necessita.

### 3.6 Escola de liderança forma líderes

Atualmente o desempenho da gestão escolar tem sido analisado e avaliado como um dos principais fatores para sucesso da escola, principalmente para os e as discentes. Sendo a gestão democrática, denota-se o interesse e a cobrança da sociedade por essa mudança no contexto educacional, transformar o cenário antes meramente administrativo para uma nova realidade. Uma gestão escolar de liderança tem seus objetivos traçados de acordo com o interesse de sua clientela e equipe de trabalho.

Como enfatiza Sonia Simões diretora e fundadora HUMUS em entrevista a Marcela Lorenzoni, sobre gestão escolar no site Info Geekie:

Uma gestão escolar eficiente precisa sustentar dois olhares: para o alinhamento da equipe e para a otimização dos resultados. Contemplar cada um dos agentes da comunidade escolar faz parte desse trabalho, pois provê um entendimento da instituição de ensino como um todo e de como cada uma dessas peças se encaixa, contribuindo para seu funcionamento. <sup>68</sup>

É preciso nos conscientizar que para que haja uma gestão escolar assim, é necessário à escola ter a frente da gestão, um gestor líder, aquele que se dispõe a cuidar e zelar pelos interesses comuns de todos e todas ao mesmo tempo, atente as particularidades que se dão neste mesmo espaço, que tenha em mente o desejo de

<sup>67</sup> NADAL, Paula. Heloísa Lück fala sobre os desafios da liderança nas escolas. *GESTÃO ESCOLAR*. 2009. Disponível em: <<https://gestaoescolar.org.br/conteudo/787/heloisa-luck-fala-sobre-os-desafios-da-lideranca-nas-escolas>>. Acesso em: 21 out. 2018.

<sup>68</sup> LORENZONI, Marcela. Gestão escolar: o desafio de ser um bom líder. *GEEKIE. Info*. 2016. Disponível em: <<http://info.geekie.com.br/gestao-escolar/>>. Acesso em: 21 out. 2018

trabalhar mais com as pessoas, do que para com elas, estes sendo algumas das principais características de liderança que a gestão da escola nos dias de hoje anseia.

Afonso Murad no livro *Gestão e espiritualidade* afirma que os e as profissionais de gestão no exercício de suas funções estão mais tendenciosos a preocupar-se com o desempenho de trabalho, que estes acabam por se esquecer de nutrir outras dimensões essenciais para o desenvolvimento da vida pessoal e do trabalho, como a familiar e espiritual, fonte de energia para desenvolvimento social, profissional e humano.<sup>69</sup>

É notório perceber o quão é fundamental e relevante para os gestores e gestoras a condução das competências do trabalho e da espiritualidade para equilíbrio e desenvolvimento das relações e de suas funções, sejam elas de gestão profissional ou pessoal, pois o desequilíbrio de um destes campos causa prejuízos não apenas ao indivíduo em si, mas para todo o meio em que estiver inserido e, através da liderança espera-se do gestor ou da gestora controle destes dois eixos.

Entretanto, uma das principais dificuldades que tem se visto para a escola adquirir uma gestão de liderança tem sido a falta de conhecimento e preparação dos profissionais que ocupam o cargo de gestor sobre a incumbência e responsabilidade que assumem na escola.

Hora relata a constatação de um fato dessa realidade:

Apesar do esforço realizado pela diretora da escola, observei um fato que me pareceu, um princípio, contraditório com a proposta democrática ali propalada: a diretora havia ido a uma reunião na Secretaria de Educação e sua sala, onde também estão guardados os materiais didáticos, estava trancada.<sup>70</sup>

Nota-se um distanciamento de tudo que temos como teoria, orientação, mudanças e aperfeiçoamentos na educação para o que encontramos de fato dentro das escolas. Vimos na gestão escolar compartilhada soluções baseadas nas competências de liderança, solução para muitos desafios que acontecem na escola e necessitam de uma gestão com essas habilidades para o desempenho do trabalho.

---

<sup>69</sup> MURAD, Afonso. *Gestão e espiritualidade: uma porta entreaberta*. 5 edição. São Paulo: Paulinas, 2012. p. 132.

<sup>70</sup> HORA, 1994, p. 115-116.

Em sintonia com os princípios norteadores de gestão que se apresentam para a escola, Casemiro de Almeida Campos revela:

O gestor deve ser formado para atuar com maior rigor, fazendo uso da sua autoridade e exercendo a sua liderança na condução do grupo de apoiadores. A escola deve ser gerida por meio de instrumentos próprios da gestão: o planejamento estratégico e o projeto político-pedagógico da escola. Essas ferramentas não podem ficar trancafiadas na gaveta.<sup>71</sup>

Lück, na mesma linha de pensamento coaduna o autor acima, afirmando:

O objetivo maior da comunidade educacional revela-se, portanto, o de se estabelecer uma comunidade de ensino efetivo, onde persevere, coletivamente, não somente o ideal de ensinar de acordo com o saber produzido socialmente, mas o de aprender, em acordo com os princípios de contínua renovação do conhecimento, criando-se um ambiente de contínuo desenvolvimento para alunos, professores, funcionários e é claro, os gestores. O conhecimento da realidade ganha novas perspectivas: a organização do projeto político-pedagógico da escola e o seu currículo; o papel da escola e o desempenho de seus profissionais, que devem renovar-se e melhorar sua qualidade continuamente, tendo o aluno como centro de toda a sua atuação.<sup>72</sup>

Assim, os argumentos de Campos e Lück confirmam sabiamente que o caminho, inicialmente percorrido para essa realidade não se encontra distante da escola, a questão do Projeto Político Pedagógico (PPP), documento de base, orientador da escola, construído para atender as necessidades do contexto escolar e da comunidade, constitui peça primordial a ser adotado, além da elaboração e acompanhamento do planejamento estratégico de gestão da escola que deve estar vinculado ao PPP.

Denota que na escola as funções da gestão vão além de administrativas e, que buscar meio eficaz para garantia do alcance do que se estabelece como princípios orientadores para práticas do ensino na educação são questões fundamentais para o sucesso de todo trabalho e, que a contexto educacional, anseia essa realidade. Uma escola que tem uma gestão de liderança tem consciência de responsabilidade e consolida na prática os princípios aprovados na Lei de diretrizes e bases da Educação Nacional nº 9394/96, artigo 3º destaca:

- I- igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II- liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;
- III - pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas;

---

<sup>71</sup> CAMPOS, 2010, p. 90.

<sup>72</sup> LÜCK, 2009, p. 16.

- IV - respeito à liberdade e apreço à tolerância;
- V - coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- VI - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- VII - valorização do profissional da educação escolar;
- VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino.<sup>73</sup>

Como pode ser observada, a sociedade solicita mudanças e inovações na forma de se tratar a educação, essa consolidação de estrutura possibilita a existência de uma gestão escolar de liderança e formadora de líderes, a iniciativa de mudança na gestão transforma as atitudes não apenas o gestor, ou dos que participam do núcleo de gestão, mas de todos que compõe o contexto escolar, assim como, a sociedade em que está inserida, que também passa ter uma visão positiva em relação à escola. É nesse sentido que a liderança é apontada como instrumento transformador para o contexto escolar como possibilidade de concretização de toda esta mudança no cenário educacional.

---

<sup>73</sup> *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394/96*. 2005. Disponível em: <<https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/70320/65.pdf>>. Acesso em: 21 out. 2018

## 4 AS CARACTERÍSTICAS DE LIDERANÇA QUE RECONHECEM O GESTOR COMO LÍDER

Neste capítulo buscamos apresentar as características e o papel do líder, necessários para exercer a gestão escolar participativa e as competências e habilidades de liderança que o define como líder. Também procuramos conceituar a importância do trabalho em equipe para a gestão e a escola, assim como também o que ela acarreta no tocante a tomada de decisões e nos resultados obtidos.

### 4.1 Ser profissional competente não significa ser líder

No entendimento de Guimarães liderança é essencial. A qualidade da liderança determina a história e o sucesso da organização. A liderança, de acordo com o citado autor é uma tarefa que deve responder às perguntas: Qual é a função da liderança? Que características e competências fazem um líder eficaz?<sup>74</sup>

Quando se trata das características da liderança, Guimarães comenta que:

Uma lista de características sempre aparece como resposta cada vez que essas perguntas são feitas, incluindo a visão de futuro, capacidade de execução, caráter pessoal, ser estrategista, ter capacidade de inovar e de criar equipes de alta performance, saber gerenciar projeto e controlar pessoas, ter bom senso, dispor de inteligência emocional.<sup>75</sup>

Observa-se, o que difere o líder do profissional, é a forma de atuação, deve ser alguém capaz de observar o contexto em sua totalidade e planejar ações que superem os desafios cotidianos, saber controlar as suas emoções para executar suas estratégias de maneira racional e exercer a liderança de maneira efetiva.

É importante compreender que o exercício da liderança auxilia o profissional não apenas a cumprir com suas funções técnicas e administrativas, mas também a adquirir uma íntima relação e consciência que seu caráter está conectado de forma estreita a Instituição que trabalha e aos resultados, cria-se uma vinculação de relação de imagem entre gestor e Instituição, onde os objetivos tornam-se indissociáveis, além de qualificar positivamente as relações pessoais no espaço.

---

<sup>74</sup> GUIMARÃES, Gilberto. *Liderança positiva: Para atingir resultados excepcionais*. São Paulo: Évora. 2012. p. 24.

<sup>75</sup> GUIMARÃES, 2012, p. 24.

Silvio Celestino complementa a ideia acrescentando a seguinte reflexão sobre o assunto:

Querer ser líder apenas pela ascensão ao cargo não é suficiente para exercer uma liderança verdadeira. É preciso ir além, é fundamental entender as necessidades da empresa, é importante compreender por que novos gestores competentes precisam ser encontrados e preparados no meio empresarial. Caso contrário, você estará focando apenas suas necessidades – e uma das primeiras competências desejáveis no líder é saber se colocar no lugar do outro, como, por exemplo, “calçar os sapatos” também dos donos da empresa, para “saber onde eles apertam”.<sup>76</sup>

Há que se buscar um caminho eficaz para o exercício de uma gestão de liderança, almejar o cargo somente em si, não é o suficiente, estar habilitado tecnicamente para desempenhar as funções administrativas também não totaliza a eficácia do trabalho, é preciso ter uma percepção, além disso. Guimarães posiciona-se em seu livro: “Liderança positiva” referindo-se a questão, apontando caminhos de como alcançar a eficácia na liderança:

A base da liderança eficaz é a compreensão da sua missão e também da missão da empresa: é saber defini-las e comunicá-las e conseguir influenciar e convencer. [...]. Não podem ser permissivos nem culpar os outros. Líderes eficazes assumem a responsabilidade final e não temem os subordinados. Eles os encorajam e incentivam. Não importa quanto sejam pessoalmente vaidosos ou humildes, líderes valorizam suas equipes e cercam-se de pessoas independentes e autoconfiantes. Liderança é confiança e respeito.<sup>77</sup>

As organizações Institucionais nos dias de hoje, buscam encontrar naqueles que se colocam a ocupar o cargo de gestor, o exercício da liderança, não buscam a analisar especificamente os aspectos e qualificações técnicas, por isso, essa questão deve ser abordada de forma primária nas organizações e entre os profissionais que manifestam interesse e para os que já atuam, como afirma Lück:

Os profissionais que assumem cargos cujas funções principais tenham como componente principal a liderança, devem necessariamente, dedicar-se ao estudo, à observação e à reflexão sobre essa liderança, de modo que possa exercê-la de forma competente.<sup>78</sup>

Todavia, Afonso Murad, no livro “Gestão e espiritualidade”, pontua um dos aspectos fundamentais utilizados como justificativa de permanência dos e das profissionais no comodismo:

---

<sup>76</sup> CELESTINO, Silvio. *O líder transformador: como transformar pessoas em líderes*. São Paulo: Cengage learning. 2016. p. 05.

<sup>77</sup> GUIMARÃES, 2012, p. 25.

<sup>78</sup> LÜCK, Heloísa. *Liderança em gestão escolar*. Petrópolis. RJ: Vozes. 2008. p. 31.

A insatisfação com o salário desmotiva o trabalho, mas a recíproca não é verdade. A remuneração, sozinha, não motiva. Os trabalhadores do conhecimento precisam, acima de tudo, de desafios, conhecer a missão da organização e nela acreditar, de treinamento contínuo, e ver resultados. Cada vez mais, os colaboradores serão gerenciados como parceiros. E como parceiros são iguais, não se pode simplesmente dar ordens, mas persuadir. Aí está o segredo do gestor: trabalhar em grupo, redefinir em equipe a tarefa, mas sempre gerenciar para o desempenho. A meta é tornar produtivos as forças e o conhecimento específico de cada pessoa.<sup>79</sup>

Percebe-se que na visão do autor que os profissionais têm também carência de estímulo, de algo que os faça mover e conectar-se de forma concisa e íntima com a Entidade, acreditando no potencial da Instituição ao mesmo tempo também em si, formulando a ideia de necessidade de aperfeiçoamento profissional contínuo visando sua qualificação para o trabalho e desempenho de suas funções.

Celestino diz que: “É fundamental que você também nunca se esqueça de seu papel, ao assumir a gestão de um time de pessoas. E isso inclui saber com clareza qual é a razão pela qual a empresa precisa de você como líder”.<sup>80</sup> Percebe-se que é fundamental para aquele que está ou pretende ocupar um cargo de gestor avaliar-se constantemente e refletir sobre as ações que exerce.

Esse pensamento coaduna com Drucker apud Guimarães: “o líder eficaz sabe que a tarefa suprema da liderança é a criação de um significado que justifique e valorize cada ação, cada objetivo, todo e qualquer trabalho. Liderança inspira e empolga”.<sup>81</sup>

## 4.2 O gestor como líder na Escola

Quando se trata de liderança, Lück comenta que:

Pessoas que ocupam determinadas posições detêm, naturalmente, um poder legítimo de influência inerente à sua responsabilidade na realização dos objetivos, resultados que sua unidade de trabalho deve promover. Não exercer essa liderança representa, por certo, o não cumprimento de suas responsabilidades. É possível identificar que alguns diretores escolares utilizam plenamente o espaço e posição que ocupam para promover a transformação das práticas educacionais de suas escolas, em quanto outros, inadequadamente, sucumbem às influências orientadas por esses interesses pessoais, corporativos, ao medo da mudança, à acomodação e reatividade, tornando-se eles mesmos reativos.<sup>82</sup>

---

<sup>79</sup> MURAD, 2012, p. 41.

<sup>80</sup> CELESTINO, 2016, p. 09.

<sup>81</sup> GUIMARÃES, 2012, p. 25.

<sup>82</sup> LÜCK, 2008, p. 56.

Percebe-se que para exercer suas lideranças, os líderes devem exercer influência na realização das atividades de suas unidades de trabalho. Agindo assim, os gestores ou as gestoras são capazes de transformar as práticas educacionais de suas escolas, ou seja, precisam incentivar, inspirar e motivar os funcionários e as funcionárias procurando inovar e criar mudanças que ajudarão a moldar o futuro da instituição de ensino.

De acordo com Sarah K., no artigo “Liderança transformacional: um modelo para motivar a inovação”, revista CIO/EUA, a autora relata:

Os líderes transformacionais evitam a microgestão e focam em inspirar e motivar sua força de trabalho. Eles confiam em funcionários treinados para tomar decisões em suas esferas de atuação. É um estilo de gerenciamento projetado para dar aos funcionários mais autonomia para serem criativos, olhar para o futuro e encontrar novas soluções para problemas antigos.<sup>83</sup>

Entende-se que líder atentam-se as necessidades das organizações e de seus liderados e suas lideradas, os e as incentiva, estimula a busca pelo autodesenvolvimento. Além de posicionar-se com uma visão ampla quanto as responsabilidades assumidas, as quais compartilham com os demais funcionários e funcionárias, delegando funções, demonstrando confiança e reconhecimento de capacidade e respeito aos profissionais que integram a Entidade.

Hunter complementa afirmando que “Delegar responsabilidades é um modo maravilhoso de demonstrar confiança, pois funciona como uma via de mão dupla”.<sup>84</sup>

Porém, Lück apresenta no livro *Liderança em gestão escolar*, a existência de uma realidade distinta, encontrada nas escolas:

Verifica-se, infelizmente, não ser incomum o diretor escolar e sua equipe estarem mais voltados para uma orientação meramente administrativa, de organização de recursos e controle burocrático do trabalho educacional, do que de gestão e liderança de pessoas, portanto, seguindo uma linha limitada e superada, em relação aos paradigmas atuais e concepção da educação voltada para a formação plena de pessoas no contexto da sociedade do conhecimento.<sup>85</sup>

---

<sup>83</sup> K. Sarah. *Liderança transformacional: um modelo para motivar a inovação*. White, CIO/EUA, 2018. Disponível em: <<http://cio.com.br/gestao/2018/02/26/lideranca-transformacional-um-modelo-para-motivar-a-inovacao/>>. Acesso em: 04 nov. 2018.

<sup>84</sup> HUNTER, 2006, p. 55.

<sup>85</sup> LÜCK, 2008, p. 102-103.

O conceito da autora, acima citado vem ao encontro da realidade demonstrada nas escolas por Marcela Lorenzoni em uma reportagem com o tema: Gestor escolar: Qual é o seu papel na nova escola?, no *site* InfoGeekie, que afirma:

Muito tempo cuidando de tarefas burocráticas – e pouco disponível para as questões pedagógicas. Essa é a realidade do gestor escolar no Brasil. Em vez de pensar na formação da equipe pedagógica, nos processos educacionais para ampliar o desenvolvimento dos alunos e na relação entre escola-comunidade, a maioria passa o dia conferindo a produção da merenda (90%), supervisionando a limpeza da escola (84%), o fornecimento de lápis e papel (63%) e conferindo as condições das carteiras (58%).<sup>86</sup>

Todavia, Júlio Furtado, em entrevista a revista Guia Prático para o Professor do Ensino Fundamental I, ao tratar do assunto suscita pontos essenciais da realidade da gestão nas escolas:

O gestor pode e deve delegar tarefas rotineiras em nível operacional. Pesquisas mostram que o gestor escolar no Brasil gasta quase todo o tempo com essas tarefas e, assim, deixa de se dedicar a tarefas estratégicas, como planejamentos, relacionamentos extramuros e observância do todo da escola. São nas tarefas estratégicas que um gestor deve gastar a maior parte do tempo. Isso não significa que ele não possa agir no nível operacional. [...]<sup>87</sup>

Observa-se assim, que a falta de posição de liderança do gestor escolar, dificulta o alcance do sucesso da escola, sem essa postura dificilmente ele consegue mobilizar e tão pouco motivar o quadro de servidores e servidoras que tem sob sua jurisdição. Tornar-se um gestor ou uma gestora de micro visão, onde acarreta para si, as responsabilidades operacionais, que poderiam ser delegadas ao quadro de servidores e servidoras da escola, não restando tempo para promover planos e estratégias para as realizações das atividades e todo trabalho da escola, tornando-se um gestor solitário ou uma gestora solitária, indiferente aos demais que compõe o corpo da escola, essas atitudes de gestão criam para a escola, um contexto totalmente antagônico daquilo do ela precisa.

Celestino aponta para um fator preocupante que se dá na área de atuação como gestor dentro das organizações:

Talvez um dos maiores problemas daqueles que desejam liderar seja pensar que a mudança de cargo é suficiente para ser um líder. Desse modo

---

<sup>86</sup> LORENZONI, Marcela. *Gestor escolar: Qual é o seu papel na nova escola?* 2016. Disponível em: <<http://info.geekie.com.br/gestor-escolar/>>. Acesso em: 03 nov. 2018.

<sup>87</sup> FUNDAMENTAL I. Guia Prático do Professor do Ensino. *Liderança, gestão escolar e pedagógica*. Disponível em: <[http://www.juliofurtado.com.br/juliofurtado\\_gestped.pdf](http://www.juliofurtado.com.br/juliofurtado_gestped.pdf)>. Acesso em: 02 nov. 2018.

iludem-se com o fato de que seu novo crachá automaticamente gerará o respeito das demais pessoas, especialmente dos subordinados. Entretanto, você não pode simplesmente ser promovido a líder, pois a liderança é uma conquista.<sup>88</sup>

Posto isso, diante dessa realidade, Lück pontua diretamente aqueles que compõem a educação dizendo:

A todos que atuam em educação cabe o exercício de liderança pelos preceitos da liderança compartilhada, da liderança educativa e co-liderança em seus contextos específicos de trabalho. Como a educação é um processo social, qualquer trabalho na escola deve ser considerado segundo essa dimensão, da qual a liderança é um processo imanente.<sup>89</sup>

É nesse sentido que a liderança transformacional surge como possibilidade de reestruturação: ampliação de conceito, atuação e macro visão da função do gestor para escola. Acreditando que a pessoa não irá tornar-se líder pelo simples fato de querer, apesar deste ser o primeiro passo, é necessário compreender e concordar que, além das qualificações técnicas administrativas, o gestor necessita de outras competências para tornar-se líder. Adquirir estas competências pressupõe uma transformação, um caminho favorável para conquistar o reconhecimento de gestor líder.

#### **4.3 As dimensões e competências da liderança transformacional como prática constante do gestor na escola**

Quando se trata das competências da liderança, muitos autores e muitas autoras aparecem discutindo o tema, Celestino em seu livro “O líder transformador”, firma primeiramente um conceito que merece destaque e reflexão acerca do assunto:

ser preparado para liderar não significa simplesmente estar pronto para mudar o nome do cargo no crachá. É preciso transformar-se em líder de verdade. Transformar significa produzir modificações permanentes em sua visão de mundo, sua empresarial, seu comportamento, sua imagem e sua forma de se expressar.<sup>90</sup>

Entende-se que para ser um gestor líder, a transformação é o caminho que deve ser percorrido, onde se adquire a cada etapa um conhecimento para prática da liderança, não se deve pensar simplesmente em mudar de cargo, postura ou

---

<sup>88</sup> CELESTINO, 2016, p. 47.

<sup>89</sup> LÜCK, 2008, p. 121-122.

<sup>90</sup> CELESTINO, 2016, p. 20.

pensamento, mas sim em transformar-se, pois a mudança surge como pensamento duvidoso do que de fato se deseja alcançar, onde o ou a profissional não deve internalizar o conceito de liderança como uma mudança, pois se assim entender, desta forma tem o conceito que dado às situações desfavoráveis a ele ou ela, a qualquer momento poderá voltar ao perfil anterior, diferente da transformação que causa uma evolução e crescimento em que ou e a profissional dificilmente conseguirá regredir ao que era antes.

É neste sentido que Lück também demonstra preocupação com essa realidade quando afirma:

É comum ouvirmos o depoimento de gestores escolares que se dizem perdidos diante da problemática e dos processos socioeducacionais que ocorrem na escola. Não identificam por onde começar a gir, de modo a dar unidade e direcionamento ao trabalho escolar. Em geral também indicam atuar “apagando incêndios”, de que resulta muito trabalho, pouco resultado e muita frustração, [...] <sup>91</sup>

É a preocupação com essa realidade que este pensamento de transformação que nos direcionamos a gestão escolar, tendo como principal foco o gestor ou a gestora e a atuação de líder que toda escola necessita para alcançar o sucesso e êxito das atividades e trabalhos desenvolvidos junto a comunidade em que está inserida. Xando Natsume no artigo “O que é liderança transformacional”, comenta:

O líder transformacional conhece cada membro do seu time, suas ambições, seus valores pessoais, suas preferências e limitações. Os principais fundamentos de sua gestão são a confiança, o respeito, a colaboração e o comprometimento. Dessa forma, o líder transformacional é capaz de compreender o perfil dos profissionais da equipe, desenvolvendo estratégias que garantam a potencialização dos talentos e a correção de lacunas de conhecimento. Incentivando a complementariedade entre os diferentes colaboradores, esse líder explora corretamente o capital humano de que dispõe, mantendo o alinhamento entre as expectativas dos funcionários e funcionárias da empresa. <sup>92</sup>

Quando se trata de liderança transformacional e suas competências é importante lembrar que os modelos tradicionais de gestão, ao longo do tempo, foram cada vez mais perdendo espaço diante das transformações, em consequência da evolução e da modernidade que se deram na sociedade. Atualmente, muitos

---

<sup>91</sup> LÜCK, 2008, p. 67.

<sup>92</sup> NATSUME. Xando. *O monge e o executivo*. 14 ago. 2017. Disponível em: <<http://blog.treinamentoomongeeoexecutivo.com/o-que-e-a-lideranca-transformacional/>>. Acesso em: 08 nov. 2018.

autores, que pesquisam sobre o assunto, consideram o modelo transformacional como perfil a ser seguido, como cita Ulla von Czékus: “No modelo de gestão por competências, os gestores que exercem o estilo de liderança transformacional têm mais chances de sucesso”.<sup>93</sup>

Contribuindo com esta mesma ideia, Felipe Cristancho Dueñas, a respeito da liderança transformacional, “As 4 dimensões da liderança transformacional” pontua de forma sólida e direta:

As características que definem este estilo de liderança são colaborativas, existe muita delegação, participação de ambas as partes e apoio para criar confiança mútua. A relação face ao chefe tem que ser de confiança, admiração e lealdade, já que a relação é uma via dupla, com um **nível alto de compromisso** com os objetivos, não só da equipe, senão também da empresa.<sup>94</sup>

As palavras do autor, se direcionam ao campo educacional, demonstram que em uma escola, a liderança deve ser exercida de modo cooperativo e valorativo. Ou seja, o gestor ou a gestora deve reconhecer a importância do trabalho dos seus liderados e suas lideradas e manter uma relação estável de confiança e envolvimento. Além dos professores e das professoras, é interessante que o ou a líder procure interagir com toda comunidade escolar.

Ainda tratando sobre o assunto, Felipe Cristancho Dueñas enfatiza quatro competências fundamentais para o gestor ou a gestora exercer a liderança transformacional, a qual ele apresenta denominando como dimensões:

A primeira dimensão que conforma este estilo de liderança é a **influência idealizada**. Nesta dimensão avalia-se como os líderes são idealizados pelos colaboradores e os efeitos que isto tem no cumprimento das metas e objetivos de cada um dos empregados. [...] A segunda dimensão conhece-se como **motivação inspiracional** já que se refere ao método que utilizam os líderes para gerar esse compromisso organizacional que necessitam seus colaboradores. [...] Em terceiro lugar analisa-se a **estimulação emocional** que deve propiciar um líder para que seus colaboradores possam aumentar seu rendimento. [...]. Para completar, o líder transformacional deve fomentar uma **consideração individualizada**. Esta

---

<sup>93</sup> CZÉKUS, Ulla von. *O papel da liderança transformacional na gestão por competências*, 2018. Disponível em: <<https://menttore.com.br/o-papel-da-lideranca-transformacional/>>. Acesso em: 09 nov. 2018.

<sup>94</sup> DUEÑAS, Felipe Cristancho. *As 4 dimensões da liderança transformacional*, 2017. Disponível em: <<https://blog.acsendo.com/pt/as-4-dimensoes-da-lideranca-transformacional/>>. Acesso em: 08 nov. 2018.

dimensão refere-se à necessidade de responder às necessidades de cada um dos colaboradores em separado. [...]<sup>95</sup>

Quando enfatiza a influência, idealizada como uma das principais dimensões em destaque, compreendemos que a admiração dos liderados e das lideradas no ambiente de trabalho é fundamental para todo e qualquer líder, pois através da admiração positiva, obtemos a oportunidade de influenciá-las na produção e no compromisso de engajamento do trabalho, a influência é um caminho que se soma positivamente a gestão e a cada um ali envolvido, este é um desafio que todo líder deverá compreender e cultivar no cotidiano, sendo este capaz de ser aprendido, concordando esse conceito Guimarães cita:

A arte de influenciar pessoas pode ser aprendida. Na verdade, é a arte de convencê-las a trocar suas convicções, crenças e padrões por novas alternativas, que são mais úteis e importantes ao processo. A melhor forma de convencer alguém é induzir esta pessoa a persuadir a si mesma. Convencer pessoas significa modificar nelas o processo percepção-ação.<sup>96</sup>

Com o intuito de envolver os liderados e as lideradas na busca de atender as demandas que se fazem necessárias e manter todos envolvidos e todas envolvidas no compromisso de trabalho, é interessante traçar estratégias que visem integrabilidade em sua totalidade, a um só compromisso, obtendo como resultado a qualidade individual e coletiva dos trabalhos da escola e conseqüentemente, os desempenhos positivos nas avaliações do ensino, promovendo um elo de confiança e respeito entre os e as profissionais, alunos, alunas, pais, mães, toda escola e a comunidade em que está inserida.

Destacar e elogiar os membros da equipe de trabalho como corresponsáveis pela qualidade e sucesso da Instituição é uma motivação inspiradora que estimula a participação efetiva e positiva dos funcionários e das funcionárias, o gestor ou gestora é para seus liderados e suas lideradas, modelo de inspiração e exemplo a ser seguido, quando se trata do compromisso de trabalho, ou assim deve ser. Porém, nem sempre é o que encontramos no contexto da escola, a ausência de tais práticas torna-se uma preocupação que pode afetar todo o desempenho de trabalho, como afirma o autor Celestino:

---

<sup>95</sup> DUEÑAS, Felipe Cristancho. *As 4 dimensões da liderança transformacional*, 2017. Disponível em: <<https://blog.acsendo.com/pt/as-4-dimensoes-da-lideranca-transformacional/>>. Acesso em: 08 nov. 2018.

<sup>96</sup> GUIMARÃES, 2012, p. 35.

Também é preocupante quando os gestores não atentam que são modelos para as pessoas na empresa. E que cada ação deles é observada por seus subordinados e copiada, o que tende a complicar ainda mais no caso de haver uma inadequação na liderança.<sup>97</sup>

O compromisso com o trabalho deve sim, partir do líder, assim como também, seu empenho na garantia de alcançar o sucesso. Essa atitude é vista como modelo aos liderados e as lideradas, que quando envolvidos e envolvidas passam a segui-lo, se a estes e estas forem oportunizados espaço, onde se mantenha confiança e admiração profissional. Além da dimensão de mobilização inspiradora, necessitam-se também os liderados e as lideradas alcance no gestor também o estímulo emocional para como fortalecimento e impulso, a produtividade individual e coletiva da equipe.

Complementando ainda sobre este assunto Lück afirma:

No caso da gestão da escola, corresponde a dar vez e voz e envolver na construção e implementação do seu projeto político-pedagógico a comunidade escolar como um todo: professores, funcionários, alunos, pais e até mesmo a comunidade externa da escola, mediante uma estratégia aberta de diálogo e construção do entendimento de responsabilidade coletiva pela educação.<sup>98</sup>

É fundamental ao gestor promover este contágio de corresponsabilidade a todos, sentimento que favorece grandemente a escola. Mobilização assim, que integra e produz resultados satisfatórios e positivos cresce e aproxima ainda mais vínculo entre todos os atores envolvidos e todas as atrizes envolvidas.

Reconhecer a importância da realização do trabalho coletivo da equipe é ponto essencial, porém, dentro deste mesmo contexto saber destacar e valorizar as particularidades de cada um também é fundamental para estreitamento da relação entre a Instituição e o funcionário, a funcionária, representa confiança, cabendo ao líder essa tarefa. John C Maxwell na obra “O livro de ouro da liderança”, coaduna com este conceito quando diz que: “Se você quer ser um líder de sucesso, precisa do apoio de muita gente. E, se agir com sabedoria, saberá aproveitar e reconhecer a contribuição dessas pessoas para seu sucesso”.<sup>99</sup>

Um outro caminho indicado a seguir na obtenção de êxito no exercício da liderança é apontado por Celestino, na obra “O líder transformador”, onde apresenta

---

<sup>97</sup> CELESTINO. 2016. p. 46

<sup>98</sup> LÜCK, 2006, p. 45.

<sup>99</sup> MAXWELL, 2016, p. 239.

passos para se seguir e transformar-se verdadeiramente em um líder, onde um dos principais deles apresentados são as “competências básicas: comunicação, delegação, *Follow-up*, *Feedback*, motivação e gestão de agenda”.<sup>100</sup>

Celestino discorre sobre o assunto apresentando contextos que se dão e carecem da prática destas competências básicas no cotidiano das organizações, justificando da seguinte forma:

Quando a comunicação é deficiente, as pessoas não compreendem o que é para ser feito. Por constrangimento, evitam revelar que não entenderam o que o chefe falou [...] o líder deve estar ao lado de seu funcionário e ser extremamente diretivo, ou seja, o líder deve mostrar para a pessoa o que quer que seja feito. [...] Um grave problema que temos nas empresas é que os líderes não acompanham o andamento das tarefas. [...] Quando você, como líder, não se preocupa em como seu comportamento afeta as pessoas, acaba por estressá-las com diálogos duros e desrespeitosos. [...]<sup>101</sup>

Complementando esse pensamento Libâneo apresenta uma ideia que reflete a verdadeira necessidade que as escolas atualmente almejam possuir:

A escola necessária para fazer frente a essas realidades é a que provê formação cultural e científica, que possibilita o contato dos alunos com a cultura, aquela cultura provida pela ciência, pela técnica, pela linguagem, pela estética, pela ética. Especialmente, uma escola de qualidade é aquela que inclui, uma escola contra a exclusão econômica, política, cultural, pedagógica.<sup>102</sup>

Posto isto, do intercâmbio de ambos os conceitos abstrai-se que a escola necessária para os novos tempos, deve atender toda demanda que o cidadão e a cidadã buscam para a formação, é o ambiente que possibilita o crescimento em diversos ângulos, sejam eles, culturais, políticos ou econômicos. É o contato com todo conhecimento proposto pela escola que edifica e constrói o ser humano. Porém a ausência das competências básicas de liderança do gestor da escola interfere em todo processo de construção de trabalho que se dá na escola, a falta de liderança do gestor promove um enfraquecimento de trabalho de equipe e o resultado negativo na qualidade do ensino ofertado.

Portanto, é essencial a renovação do modelo de gestão no contexto educacional na atualidade. A comunidade escolar, no âmbito de sua totalidade anseia ser liderada por um profissional que tenha em si, o pensamento e visão

---

<sup>100</sup> CELESTINO, 2016, p. 75-106.

<sup>101</sup> CELESTINO, 2016, p. 75-106.

<sup>102</sup> LIBÂNEO, 2013, p. 49.

contemporânea, resguardado nas competências e dimensões da liderança transformacional, caminho para modificar essa realidade indesejada ainda existente. Percebemos então, que a necessidade de uma formação contínua sobre o processo de atuação de liderança para o e a profissional que atuam ou desejam atuar como gestores ou gestoras no ambiente escolar é bagagem essencial, que contribui para atuação de um gestor líder e venha se tornar referência para seus liderados e suas lideradas, para que atue de forma eficaz, estimule e motive aos demais a integrar-se com a organização e com todos e todas, além de sentir-se valorizado e importante para a Instituição e para o gestor, não sendo mais visto como chefe ou diretor, mas sim como líder e companheiro. É fundamental que esta visão seja amplamente percebida pelos e pelas profissionais, assim como também pelas Organizações e sistemas de Instituições de ensino, sejam elas públicas e privadas.

## 5 CONCLUSÃO

Sem dúvida, o trabalho em equipe é uma tarefa complexa. A escola tornou-se um dos ambientes mais importantes na sociedade em que toda atividade, seja ela de planejamento ou ação, está atrelada a dependência do trabalho coletivo. Ela demonstra claramente o anseio de ter um gestor líder frente às atividades para atingir seus objetivos. Liderar um espaço Institucional é um comprometimento que muitos profissionais afastam-se dele pelo fato de não saberem conduzir de forma integrada e participativa a equipe de profissionais da escola e conseqüentemente também, a complexibilidade dos e das discentes e da comunidade em que esta inserida, percebendo que o envolvimento e a participação de todas essas pessoas é um conjunto de suma importância, necessário a se buscar e manter-se constante no ambiente escolar.

A resposta que alcançamos ao questionamento da pesquisa confirma a hipótese levantada e os objetivos pretendidos, onde o perfil do profissional de gestão necessário para o ambiente escolar deve ser de um gestor ou uma gestora transformacional que tenha como base de competências para o desenvolvimento de seu trabalho, a liderança, esta sendo o instrumento inovador das atividades desenvolvidas na escola, como também meio para o envolvimento de todos e todas. Procurando assim, manter o equilíbrio do trabalho no recinto e ao mesmo tempo também a qualidade positiva das relações que se dão no espaço de trabalho, fatores fundamentais para a produtividade e o nível de ensino ofertado pela Instituição, onde se busca a formar líderes.

Compreendemos que a liderança é um instrumento favorável ao trabalho de gestão na escola, que traz conceitos e atitudes que favorecem o desenvolvimento do trabalho em equipe, estimulam a participação e corresponsabilidade de todos os e todas as profissionais e da comunidade junto a escola. Além de abrir possibilidades de crescimento a todos os envolvidos e todas as envolvidas neste processo, pois o líder transformacional possibilita a abertura de discussões construtivas de assuntos de interesse da comunidade, aprimorando e acompanhando conjuntamente com a equipe todo processo de atividade desenvolvido no ambiente escolar.

A liderança propicia ao espaço educacional uma gestão participativa, onde o comprometimento e o envolvimento de todos e todas é fundamental para construção das ações de trabalho, elaboradas no Projeto Político Pedagógico (PPP) e

consequentemente, a concretização de seus objetivos. Percebe que liderar uma escola nos dias de hoje atendendo todas as demandas da comunidade e dos sistemas de avaliação da qualidade do ensino ofertado nas instituições escolares é uma atividade de grande responsabilidade do gestor ou da gestora, diante deste aspecto, é essencial voltarmos a atenção para o perfil do profissional que ocupa ou deseja ocupar o cargo de gestão no ambiente escolar, uma vez que este, não demonstrando um perfil de gestor líder, dificilmente conseguirá atender aos objetivos proposto.

A influência e as habilidades positivas da liderança exercida pelo gestor ou pela gestora, desenvolve as habilidades e competências de cada profissional que integra a equipe de trabalho. Além de harmonizar as relações entre as pessoas e o desempenho de produtividade individual e coletivo desenvolvido pelo gestor líder, fortalece os laços entre gestão e equipe através da confiança refletida pela delegação de responsabilidades que o ou a líder direciona, destacando a capacidade e valorização do ou da profissional, essa atitude estimula o e a profissional a integrar-se cada vez mais aos trabalhos.

É importante denotar que além de profissionais da equipe que lidera, o gestor ou a gestora necessita manter um diálogo cotidiano com a clientela da escola, é necessário engajar todos e todas no planejamento das ações de trabalho através dos e das representantes dos segmentos que compõe o conselho escolar, de forma transparente e comprometida com os interesses da comunidade, as tomadas de decisão devem ocorrer de modo atuante e participativo, no intuito de mantê-los engajados aos objetivos estabelecidos pela escola. Excluindo do ambiente escolar, a existência da condição de gestão autoritária que afasta e propaga centralização de poder, que desde longo período busca-se combater.

Quanto ao perfil de gestor que a escola necessita, diante dos estudos fica claramente apontado que o gestor ou a gestora transformacional é o indicado ou a indicada a ocupar o cargo de gestão na escola, a quem cabe a tarefa de transformar o ambiente escolar em um espaço formador de líderes e de liderar de forma participativa a equipe de trabalho, tendo a concepção que a gestão compartilhada fortalece o vínculo de envolvimento e responsabilidade de profissionais e da comunidade no intuito de atingir os objetivos propostos pela escola e pelos sistemas de avaliação da qualidade do ensino ofertado pelas Instituições escolares.

Quanto aos estudos, vimos que é necessário haver uma conscientização desta necessidade que existe na gestão escolar, partindo primeiramente daqueles e daquelas

que almejam ocupar o cargo de gestão ou encontra-se em exercício. Pois, quanto a estes, vimos que para exercer a função de gestor líder, a formação técnica e administrativa não corresponde como competências suficientemente necessárias para liderar uma equipe de trabalho, obter êxito e qualidade de trabalho frente a uma equipe e comunidade escolar. Segundo carece uma atenção maior das Entidades competentes, referente aos critérios e exigências avaliativas e de análise de perfil de gestor que solicitam para a ocupação de gestor das unidades de ensino.

Contudo, é notório que um dos fatores que interferem no exercício e na prática do gestor e da gestora na escola é consequência de uma ausência de formação continuada que enfatize a liderança como um dos pontos essenciais a ser desenvolvido pelo gestor ou pela gestora, pois vimos que liderança é um conhecimento que pode ser adquirido, através de formação e eleva positivamente a qualidade do trabalho e do ensino ofertado pela escola. E que, não basta apenas buscar ser gestor ou gestora da instituição, é necessário procurar instrumentos transformacionais que reconheçam seu trabalho como líder e que inspire positivamente as pessoas lideradas.



## REFERÊNCIAS

ANTUNES, Angela. *Aceita um conselho?* Como organizar o colegiado escolar. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2002. Guia da Escola cidadã; v. 8.

BRASIL. Constituição da República Federativa do: texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações determinadas pelas *Emendas Constitucionais de Revisão nos 1 a 6/94, pelas Emendas Constitucionais nos 1/92 a 91/2016 e pelo Decreto Legislativo no 186/2008*. Brasília: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2016.

BRASILEIRA. *O golpe e a perseguição aos líderes da educação*. Disponível em: <[http://memoriasdaditadura.org.br/antes-do-golpe/?gclid=EAlalQobChMIIJu0hIzp3glVBFgNCh37gw0aEAAYASAAEgLU3PD\\_BwE](http://memoriasdaditadura.org.br/antes-do-golpe/?gclid=EAlalQobChMIIJu0hIzp3glVBFgNCh37gw0aEAAYASAAEgLU3PD_BwE)>. Acesso em: 22 set. 2018

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. *Lei número 9394*, 20 de dezembro de 1996. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1996/lei-9394-20-dezembro-1996-362578-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em: 24 maio 2018.

BRASIL. *Relatório de Pesquisa Práticas de Gestão em Escolas Públicas e Privadas*. Disponível em: <[http://worldmanagementsurvey.org/wp-content/uploads/2016/01/brazileducation\\_itau.pdf](http://worldmanagementsurvey.org/wp-content/uploads/2016/01/brazileducation_itau.pdf)>. Acesso em: 08 jul. 2018

BARBOSA. Alan Castro. *Escola Particular: gestão escolar em alta em 2011*. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/escola-particular-gestao-escolar-em-alta-em-2011/51232/>>. Acesso em: 12 jul. 2018.

BERGAMINI, Cecília W. *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Atlas, 1994.

BORGES, Pedro Faria. Gestão Escolar: Guia do diretor em dez lições. In: ANDRADE, Rosa Maria Calaes de. Porto Alegre: ArtMed, 2007, 17-18 (Escola em ação;4) apud OLIVEIRA, Noemi Maria da Conceição. *O trabalho do gestor escolar e os novos desafios para uma gestão de e com qualidade*. Faculdades EST. São Leopoldo: RS. 2015.

CAMPOS, Casemiro de Medeiros. *Gestão Escolar e Docência*. São Paulo: Paulinas, 2010 (Coleção pedagogia e educação).

CÁRIA, Neide Pena; SANTOS, Mileide Pereira. *Gestão e democracia na escola: limites e desafios*. Disponível em: <[https://periodicos.ufsm.br/regae/article/viewFile/13789/pdf\\_1](https://periodicos.ufsm.br/regae/article/viewFile/13789/pdf_1)>. Acesso em: 02 jul. 2018.

CELESTINO. Silvio. *O líder transformador: como transformar pessoas em líderes*. São Paulo: Cengage learning. 2016.

CONEDU. *Congresso Nacional de Educação*. 2014. Disponível em: <[http://www.editorarealize.com.br/revistas/conedu/trabalhos/Modalidade\\_1datahora\\_29\\_0](http://www.editorarealize.com.br/revistas/conedu/trabalhos/Modalidade_1datahora_29_0)>

4\_2014\_19\_59\_44\_idinscrito\_273\_b8aa1ae608a0f8e43948ea09220b3a83.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2018.

CZÉKUS, Ulla von. *O papel da liderança transformacional na gestão por competências*, 2018. Disponível em: <<https://menttore.com.br/o-papel-da-lideranca-transformacional/>>. Acesso em: 09 nov. 2018.

DALVA, Gerciana. SOUZA, Antonio Lisboa Leitão. *Participação e Autonomia na Escola: A Eleição de Diretor como espaço de articulação entre teoria e prática: Política Educacional: contextos e perspectivas da educação brasileira*. Alda Maria Duarte Araújo Castro; Magna França (orgs) Brasília: Liber Livro, 2012.

DUEÑAS, Felipe Cristancho. *As 4 dimensões da liderança transformacional*, 2017. Disponível em: <<https://blog.acsendo.com/pt/as-4-dimensoes-da-lideranca-transformacional/>>. Acesso em: 08 nov. 2018.

FABOSSI, Marcos. *O coração de líder*. MG: Aprenda Fácil Editora. 3 ed. 2012.

FUNDAMENTAL I. *Guia Prático do Professor do Ensino*. Liderança, gestão escolar e pedagógica. Disponível em: <[http://www.juliofurtado.com.br/juliofurtado\\_gestped.pdf](http://www.juliofurtado.com.br/juliofurtado_gestped.pdf)>. Acesso em: 02 nov. 2018

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GUIMARÃES, Gilberto. *Liderança positiva: Para atingir resultados excepcionais*. São Paulo: Évora, 2012.

HENGEMÜHLE, Adelar. *Gestão de Ensino e práticas*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

HORA, Dinair Leal da. *Gestão Democrática na escola: artes e ofícios da participação coletiva*. Campinas, SP: PAPIRUS, 1994. Coleção magistério: Formação e trabalho pedagógico.

HUNTER, James C. *Como se tornar líder um servidor*. Tradução de A. B. Pinheiro de Lemos. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

INFORMAL. Dicionário. *Administração*, 2012. Disponível em: <<https://www.dicionarioinformal.com.br/significado/administra%C3%A7%C3%A3o/11660/>>. Acesso em: 20 out. 2018.

K. Sarah. *Liderança transformacional: um modelo para motivar a inovação*. White, CIO/EUA, 2018. Disponível em: <<http://cio.com.br/gestao/2018/02/26/lideranca-transformacional-um-modelo-para-motivar-a-inovacao/>>. Acesso em: 04 nov. 2018.

LEAL, Magna Patrícia Pereira. *Desafios e dificuldades na implementação da gestão democrática*, 2018. Disponível em: <[https://periodicos.ufsm.br/regae/article/viewFile/13789/pdf\\_1](https://periodicos.ufsm.br/regae/article/viewFile/13789/pdf_1)>. Acesso em: 29 jun. 2018.

Lei de Diretrizes e Bases da Educação. *LDB 9.394/96*. Disponível em: <<https://proplan.ufersa.edu.br/wp-content/uploads/sites/7/2014/09/LEI-n%C2%B0-9.394-de-20-de-dezembro-de-1996.pdf>>. Acesso em: 21 jun. 2018.

Lei de Diretrizes de Base da Educação Nacional – *LDB. Lei 4.024* de 20 de dezembro de 1961. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-4024-20-dezembro-1961-353722-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em: 22 maio 2018.

Lei de Reforma do Ensino Superior. *Lei 5.540/68*. Disponível em: <<http://www.simposioestadopoliticas.ufu.br/imagens/anais/pdf/EC13.pdf>>. Acesso em: 28 maio 2018.

*Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394/96*, 2005. Disponível em: <<https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/70320/65.pdf>>. Acesso em: 21 out. 2018.

LIBÂNEO, José Carlos. *Organização da Escola: teoria e prática*. 6 ed. Ver. e ampl. 2013. São Paulo: Heccus Editora.

LORENZONI, Marcela. Gestor escolar: Qual é o seu papel na nova escola? *GEEKIE. Info*. 2016. Disponível em: <<http://info.geekie.com.br/gestor-escolar/>>. Acesso em: 03 nov. 2018

LORENZONI, Marcela. Gestão escolar: o desafio de ser um bom líder. *GEEKIE. Info*. 2016. Disponível em: <<http://info.geekie.com.br/gestao-escolar/>>. Acesso em: 21 out. 2018

LÜCK. Heloísa [et al.]. *A escola participativa: o trabalho do gestor*. 6 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

LÜCK. Heloísa. *Gestão educacional: uma questão paradigmática*. Volume I. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006. Série: Cadernos de Gestão.

LÜCK, Heloísa. *Concepções e processos democráticos de gestão educacional*. Vol. II. Petrópolis, RJ. Vozes, 2006.

LÜCK. Heloísa. *Liderança em gestão escolar*. Petrópolis. RJ: Vozes. 2008.

LÜCK. Heloísa. *Dimensões de gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Editora Positivo. 2009.

MAXWELL, John C. *O livro de ouro da liderança*. Tradução de Omar Alves de Souza. 3 ed. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2016.

MAXWELL, John. C. *Os 5 níveis da liderança*. Tradução: Luís Aron de Macedo. CPAD. Rio de Janeiro, 2013.

MURAD. Afonso. *Gestão e espiritualidade: uma porta de entrada*. 5 ed. SP: Paulinas. 2012.

NADAL, Paula. Heloísa Lück fala sobre os desafios da liderança nas escolas. *GESTÃO ESCOLAR*. 2009. Disponível em: <<https://gestaoescolar.org.br/conteudo/787/heloisa-luck-fala-sobre-os-desafios-da-lideranca-nas-escolas>>. Acesso em: 21 out. 2018.

NATSUME. Xando. *O monge e o executivo*. 14, Ago, 2017. Disponível em: <<http://blog.treinamentoomongeeoexecutivo.com/o-que-e-a-lideranca-transformacional/>> Acesso em: 08 nov. 2018.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. *Política e Gestão da Educação*. Org. por Dalila Andrade Oliveira e Maria de Fátima Félix Rosar. Belo Horizonte: Autêntica, 2002.

OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro [et al.]. *Gestão educacional: novos olhares, novas abordagens*. Petrópolis, RJ: Vozes 2005.

OLIVEIRA, Márcia Regina do Carmo Claro. *Como liderar uma escola nos dias atuais – Conceito e Liderança. Direcional Escolar*, 2014. Disponível em: <<https://direcionalescolas.com.br/como-liderar-uma-escola-nos-dias-atuais-conceito-e-lideranca/>>. Acesso em: 20 out. 2018.

OLIVEIRA, Noemi Maria da Conceição. *Gestão democrática da educação: o trabalho do gestor escolar e os desafios para uma gestão de e com qualidade*. Faculdades EST, 2015. Disponível em: <[http://dspace.est.edu.br:8080/jspui/bitstream/BR-SIFE/704/1/oliveira\\_nmc\\_tmp418.pdf](http://dspace.est.edu.br:8080/jspui/bitstream/BR-SIFE/704/1/oliveira_nmc_tmp418.pdf)>. Acesso em: 23 set. 2018.

PASA, Jacqueline; MÜLLER, Janete Inês. *O gestor educacional e a liderança: perfil no ambiente escolar*, 2017. Disponível em: <<file:///C:/Users/SECRETARIA%20PC-03/Downloads/2947-9015-1-SM.pdf>>. Acesso em: 22 set. 2018.

PARO, Vitor Henrique. *Gestão democrática da escola pública*. 3 ed. Editora Ática. São Paulo, 2005.

QUE CONCEITO. *Liderança*. Disponível em: <<http://queconceito.com.br/lideranca>>. Acesso em: 15 jul. 2018.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE Timothy A.; SOBRAL, Filipe. *Comportamento Organizacional*. Edição do Kindle.

SENGE, Peter. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. Rio de Janeiro: Best Seller, 2017.