



GESTÃO E LIDERANÇA: ELEMENTOS ESSENCIAIS NA GESTÃO DEMOCRÁTICA

¹Rosenilda de Jesus Couto santos

Universidad Autónoma de Asunción

nilda.couto_sg@hotmail.com

RESUMO

O presente estudo se destina a analisar os elementos essenciais para que o gestor/líder consiga desenvolver habilidades e motivação, qualidade indispensáveis para que se constitua a promoção da gestão efetivamente democrática nas escolas públicas e inúmeras definições de liderança. À luz destes estudos, muitas reflexões se sucedem sobre a gestão democrática nas escolas que encontra diversos desafios no processo de consolidação, desafios esses que vão desde a postura centralizadora de alguns diretores, ainda até a falta de participação dos demais sujeitos, pode-se afirmar, que os desafios são os mais variados e que podem ser superados no momento que existir um trabalho coletivo, comprometido e responsável com a melhoria da educação. Assim, tomando por base a busca de objetivos comuns que todos devem assumir com o intuito de fortalecer as relações e construir uma escola democrática e com a participação de todos na tomada de decisões.

Palavras-chave: Participação. Liderança. Gestão Democrática.

1

1 Artigo apresentado como exigência final para obtenção do título de Mestre em Educação pela Universidade Autónoma de Assunção – UAA.

2 Licenciatura em Pedagogia UNIFACS – Universidade Salvador. Especialização em Psicopedagogia – ULBRA - Universidade Luterana do Brasil – Especialização em Gestão Escolar e Educacional - Academia de Educação Monte Negro- Faculdade Montenegro. Professora na rede pública municipal do Estado da Bahia, na cidade Camacã.-Bahia. Mestranda em Ciências da Educação pela Universidad Autónoma de Asunción-UAA, Paraguai-(PY). E-mail: nilda.couto_sg@hotmail.com.

3 Orientadora do artigo. Doutora em Ciência da Educação pela Universidad Autónoma de Asunción - UAA (2011). Mestre em Serviço Social pela Universidade Federal do Pará -UFPA (2006). Especialista em Educação na Perspectiva do Ensino Estruturado para Autistas (2015). Especialista em Administração Escolar - UCAM (2005). Especialista em Ensino Superior pela Universidade da Amazônia - UNAMA (2001). Graduada em Licenciatura Plena em Pedagogia pela Universidade da Amazônia - UNAMA -1989 -. Pedagoga da Secretaria Executiva de Educação do Estado do Pará-SEDUC (1993). Pedagoga da Coordenação da Educação Especial - COEES (2012). E Artigo apresentado como exigência final para obtenção do título de Mestre em Educação pela Universidade -mail: clarazevedo@globo.com



INTRODUÇÃO

A tarefa de gerir, não é uma das mais fáceis, e se tratando de administrar uma escola ou uma creche, seja ela pública ou privada, é preciso que esse gestor tenha em sua identidade profissional elementos e formação necessária para conseguir levar a frente uma escola. Mediante ao estudo o rumo metodológico nesta pesquisa acadêmica, é de cunho qualitativa com o modelo fenomenológico., e portanto, é primordial a abordagem de alguns teóricos da temática como: Lacombe, Chiavenato, Maximiano entre outros que enriqueceram o desenvolvimento da pesquisa. Nesse contexto, o gestor precisará reunir condições mínimas de saberes, ideias, imagens, construindo assim, seus referenciais constitutivos. Nesse sentido, pode-se afirmar que a figura do gestor terá grande influência no bom andamento do seu trabalho, na sua representação social e nos contextos sociais, políticos, culturais.

Levando em consideração a dinâmica da escola moderna, seus resultados requer um profissional preparado e comprometido para saber lidar com as mais complexas situações que surgem no cotidiano, e diante das múltiplas tendências que surgem a todo momento, tomando por base o contexto brasileiro, é preciso que a escola tenha um gestor preparado que não seja limitado. Porque essa ideia de gestor sem articulação e que compreende que o seu papel é meramente resolver questões financeiras, administrativas e burocráticas, não cabe mais no cenário atual. O gestor é um líder e por isso, precisam estar preparados para tratar sobre questões pedagógicas e de relações humanas também.

Em suma, o papel do gestor/líder na gestão escolar é amplo, sendo uma tarefa que não acontece de um dia para outro, requer estudos sobre os aspectos administrativos, pedagógicos, interações, relações interpessoais, formação e desejo de mudança que permita uma partilha de opiniões a partir de olhares internos e externos, para com base nelas elaborar ações de forma democrática e participativa envolvendo e responsabilizando todos os envolvidos para cumprir o seu papel.

ELEMENTOS ESSENCIAIS NA GESTÃO DEMOCRÁTICA

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas escolas. A liderança é a habilidade de alcançar objetivos por intermédio das pessoas, o que é muito importante dentro de uma escola. Os líderes fazem com que as coisas aconteçam, não por meio do próprio esforço, mas por intermédio do esforço conjunto de todos. Um líder militar chega à vitória no campo de batalha por meio de seus soldados. Um técnico alcança a



vitória na arena esportiva por meio dos jogadores de seu time, um líder político alcança um objetivo visionário por meio das pessoas de sua administração, um professor alcança seu objetivo quando percebe que o aluno compreendeu aquele conteúdo e o gestor escolar se sente realizado quando percebe que a escola está funcionando tudo como deve.

Baseando-se nas inúmeras definições de liderança, observa-se a importância do gestor/líder e as expectativas nele depositadas, o líder opera sobre os recursos emocionais e espirituais da organização, sobre valores, comportamento, e aspirações, entre outros, ajudando o grupo a satisfazer suas necessidades.

Conforme assinala Lacombe (2012, p. 347):

A importância de uma boa liderança não pode ser subestimada. Uma empresa descapitalizada pode tomar dinheiro emprestado, uma em má localização pode ser mudada, assim como o produto final, ou o processo produtivo. Mas uma empresa que tenha falta de liderança tem pouca oportunidade de sobreviver. Cumpre salientar que o líder é muito mais necessário nas situações instáveis. O líder é necessário para mudar, líderes são agentes de mudança.

Por estas razões, para o sucesso na gestão de qualquer organização, a liderança se faz tão importante na condução de seus colaboradores. A liderança é uma forma de poder, mas não é o líder quem impõe força e poder, mas quem usa o poder da liderança, isto é, o poder de persuasão e a capacidade de influenciar.

Para Chiavenato (2012, p.157):

Poder é a capacidade de fazer algo que se quer fazer ou fazer as coisas acontecerem de acordo com a vontade. A necessidade de poder é essencial para o sucesso do líder em influenciar as pessoas, seja para o bem do grupo ou da organização como um todo.

Para Lacombe (2012), os líderes são capazes de influenciar as pessoas a agirem em busca de uma meta organizacional. Esses tem o poder de controlar as pessoas, fazendo com que as pessoas sigam as suas estratégias, e os recursos para atingir aquilo que o líder deseja.

Conforme assinala Lacombe (2012, p.347), pode-se distinguir três tipos de poder:

Poder legítimo é o conferido pela posição ocupada na organização. Inclui, quase sempre, dois poderes que o completam: o poder da recompensa e o coercitivo ou de punição, instrumentos para o exercício do poder legítimo.

Poder referente corresponde à influência exercida pelo líder em virtude da afeição e do respeito que as pessoas têm por ele, em função das suas qualidades como seu caráter, a força da sua personalidade, sua coragem, sua capacidade de



agir e sua ousadia. Os líderes carismáticos têm esse tipo de poder no mais alto grau.

Poder do saber baseado nos conhecimentos que a pessoa tem. Inclui os conhecimentos técnicos, a experiência e o poder de informação. Algumas pessoas não cedem informações para ter esse tipo de poder.

É nesse contexto que se encontra o diretor/gestor escolar, que se torna ainda mais legítimo pelo fato de ter sido escolhido pela maioria da comunidade escolar. O poder coercitivo é o controle de um líder sobre as punições. As punições organizacionais incluem designações para horas de trabalho indesejáveis, remoção de cargo e demissão. Os líderes eficazes, em geral, evitam apoiar-se fortemente no poder coercitivo porque ele cria ressentimentos e, às vezes, retaliações. Chiavenato (2012, p.333), assevera que o “poder coercitivo é o poder baseado no temor e na coerção. O liderado percebe que o fracasso em atender às exigências do líder poderá leva-lo a sofrer algum tipo de punição ou penalidade que ele quer evitar”. Importante salientar que na gestão democrática de uma escola, espera-se que não seja necessário que o diretor/líder tenha que lançar mão de tal poder.

O poder de especialização deriva do conhecimento de um líder relacionado ao cargo, conforme percebido pelos membros do grupo. Este tipo de poder deriva da posse de habilidades especializadas, talentos ou conhecimentos. O poder especializado pode ser exercido mesmo quando uma pessoa não ocupa uma posição de liderança formal. O poder de referência baseia-se no desejo dos seguidores de identificar-se com seus líderes e de serem aceitos por eles, o que facilita muito a condução de um grupo. A identificação ocorre quando o líder possui características que os demais julgam desejáveis. Dizer que um líder possui carisma significa que ou ele tem um charme não-usual, ou poder de referência, um líder inspirador possui alto grau de carisma.

Ainda de acordo com Maximiano (2012) no papel de líderes, algumas pessoas são mais eficazes que outras, ou sentem-se mais confortáveis que outras. Algumas parecem desejar mais que outras desempenhar o papel de liderança, ou ter alguma espécie de poder. As características individuais importantes para o entendimento dessas diferenças são as habilidades e a motivação. Algumas pessoas têm mais habilidade que outras no papel de líder e algumas são mais motivadas que outras para desempenhá-lo. Pode ser que as duas características sejam interdependentes: as pessoas mais motivadas, provavelmente, são também as mais hábeis. Outro elemento importante no comportamento do líder é a maneira como se relaciona com sua equipe. Uma parte importante dos estudos sobre gestão e liderança focaliza esta questão.



Araújo (2016) afirma que a principal característica do líder está na confiança ou na credibilidade; mais do que isso, ele afirma “só é líder quem inspira confiança”, pois esta é quem garante a base para a construção de uma relação entre líder e liderado, logo, uma vez quebrada, desfaz-se a relação. Outras características são ainda sugeridas pelo autor:

Auto liderança: no sentido de que o líder deve iniciar sua trajetória liderando a si mesmo, pois, como você pode querer que alguém confie em você se você mesmo não confia? Difícil.

Compartilhamento: característica chave para entender a relação entre poder e liderança. Já que, ao ser notado como um líder, você terá um certo poder.

Coragem: atributo indispensável ao líder, ter coragem não só representa apenas uma pessoa corajosa; é mais do que isso, é fazer com que outras pessoas acreditem na sua disposição e garra e desenvolvam uma relação de confiança.

Foco: consiste na construção que o líder deve ter em seu objetivo final. Trocando em miúdos, nenhum obstáculo, por maior que seja, pode desviar o foco da sua visão. O líder deve estar preparado para contornar todo e qualquer tipo de situação que venha a dificultar o atendimento de suas metas.

Mudanças: é um pré-requisito para a liderança. Não se pode pensar há hipótese de existir líderes e seguidores se o objetivo é permanecer no mesmo patamar.

Logo, o líder é considerado um agente de mudança. (Araújo, 2016, p.336)

Os objetivos a serem alcançados não são automáticos, mas devem ser definidos e fornecidos pelo gestor/líder. Nesse contexto, para que uma escola possa andar de forma harmoniosa e eficaz, os objetivos devem ser viáveis e levar os membros a trabalharem juntos, despertar o sentimento de unidade entre todos. Na função permite à segurança, o líder para manter a atitude positiva e otimista diante dos problemas, deve proporcionar segurança e interação com seus liderados inspirando confiança no exercício de suas funções.

Assim, a função do gestor/líder é imprescindível para o bom andamento das organizações, pois este é o elo entre os interesses individuais e organizacionais, sendo o agente propulsor da atividade dinâmica em termos de motivação, produtividade e objetivos alcançados.

PERFIL DO GESTOR/LÍDER PARA UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA

No novo perfil de gestor/líder do futuro há a necessidade de acrescentar o desenvolvimento de habilidades, como: liderança impulsionadora; comunicação clara e



objetiva; bom relacionamento interpessoal; maturidade na administração dos riscos, conflitos e problemas; espírito participativo para o desenvolvimento do trabalho em equipe. Assim, todas essas habilidades deverão ser desenvolvidas pelo profissional de hoje que pretende sobreviver no futuro.

O gestor/líder do futuro será um em cada área da vida, sobretudo a família. As necessidades e oportunidades da sociedade e das organizações exigem uma grande responsabilidade com relação a assistência e o servir. O líder/gestor do futuro deve explorar o sentido maior do futuro. Quando missão e objetivos individuais se mesclam uma sinergia é gerada despertando talentos para o líder do futuro.

No entender de Botelho (2013, p. 48), é preciso investir em liderança por que:

- a) precisamos de profissionais capazes de transformar situações difíceis em soluções práticas e lucrativas;
- b) precisamos de profissionais capazes de enfrentar crises de forma positiva e otimista;
- c) precisamos de profissionais capazes de criar constantemente e que tenham força interior suficiente para enfrentar fatos novos sem se deixar abater interiormente;
- d) precisamos de profissionais capazes de fazer o futuro a partir de intuições e sensações e não apenas de racionalismos baseados na história já vivida [...]

É preciso entender a gestão como um processo educativo, permanente e contínuo de qualificação, para que possibilite a formação de líderes, que terão a coragem de se alinhar aos princípios e ir contra a natureza de velhos paradigmas. Assim, o gestor escolar precisa estar ligado a essas novas tendências, para poder gerir de maneira democrática e com isso, possa atingir os objetivos elencados.

Sendo assim, as ações do gestor não podem ser fragmentadas ou separadas umas das outras. Elas precisam ser reunidas e estreitadas entre si para proporcionar mais integração e força conjunta, gestores eficazes não desempenham uma ou outra habilidade independente das demais, mas priorizam o conjunto delas.

Para Lacombe (2012, p.348), defende valores que representam a vontade coletiva, do contrário, não seria capaz de mobilizar os liderados à ação, cria o espírito de equipe; promove a dedicação dos liderados; promove a lealdade à organização e aos seus valores; cria orgulho pela equipe e pelos seus objetivos; gera confiança quanto aos resultados a serem obtidos.

Assim, o poder existe em todas as relações sociais, por mais simples que seja, e o poder exerce maior importância na vida da organização moderna, uma vez que, estabelece as



relações de imposição e dependência no exercício das funções. Sendo que, o líder possui um grau de poder para oferecer as condições para as pessoas desenvolverem o seu trabalho de forma satisfatória.

O poder exercido pelo gestor/líder corresponde à habilidade de influenciar pessoas, de forma que possibilite o cumprimento dos objetivos, mesmo enfrentado resistência de alguns. Segundo Bateman e Snell (2012, pp. 338-339), o líder tem cinco fontes de poder nas organizações, sendo eles: poder legítimo, poder sobre recompensas, poder de coerção, poder de referência e poder de competência.

Poder legítimo: o líder com poder legítimo tem o direito, ou a autoridade, de dizer aos subordinados o que fazer; os subordinados são obrigados a obedecer às ordens legítimas. [...] Em oposição a isso, um subordinado não tem autoridade para dar ordens a um administrador de linha, ele não tem poder legítimo sobre o administrador. [...]

Poder sobre recompensas: o líder que tem poder sobre recompensas influencia os outros porque controla recompensas valorizadas; as pessoas obedecem aos desejos do líder para receber essas recompensas. [...]

Poder de coerção: o líder com poder de coerção tem controle sobre as punições; as pessoas obedecem para evitar essas punições. [...]

Poder de referência: o líder com poder de referência tem características pessoais que atraem os outros; as pessoas obedecem devido à admiração, ao desejo de aprovação, à estima pessoal, ou à vontade de ser apreciada pelo líder. [...]

Poder de competência: o líder que tem poder de competência possui certas habilidades ou conhecimentos; as pessoas obedecem porque acreditam nessas habilidades e podem aprender ou obter vantagens dela. [...]

No ambiente de uma escola, em especial ao líder cabe o poder de decisão que acontece em alta velocidade, como também influenciar as pessoas de maneira eficiente e rápida, utilizando-se do seu poder.

O poder exercido pelo líder em uma organização interfere nas ações dos seus liderados, além do que, este controla as decisões na empresa, onde os outros funcionários dependem das suas orientações. E, as táticas de poder acaba influenciando as pessoas.

Enfim, o que precisa ficar claro aqui é que o verdadeiro poder da liderança se baseia na figura do líder, e a verdadeira liderança está na capacidade de atingir metas e gerar os resultados almejados pela organização na gestão escolar.



A prática da gestão escolar democrática

Quando se fala em gestão democrático-participativa, deve-se levar em consideração que essa ideia é baseada na democratização do processo de gestão, ou seja, a participação dos diversos atores: direção, docentes, demais membros da escola e família, onde todos participam ativamente do processo de tomada de decisões. De acordo com Demo (2012, p. 63):

A gestão democrática recebe ênfase explícita no Art. 14, de acordo com os princípios: – Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes; – com base nisso, asseguram-se progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira.

Nesse contexto e com o intuito de superar o desafio de construir uma escola e uma educação de qualidade para todos, o professor desempenhará um papel de suma importância, pois ele tem atuação bastante ativa no processo de educação, e por isso precisa assumir uma nova postura, assim, o docente precisa colocar em sua prática os objetivos da escola, para que todos andem em sintonia e conseqüentemente, possa-se construir uma aprendizagem de qualidade envolvendo os variados campos de conhecimento.

A práxis docente precisa ser uma atividade consciente e sistemática, que tenha por objetivo principal a aprendizagem dos educandos sob a direção do educador. É importante asseverar que tal atividade se apresenta complexa e que não se resume ou pelo menos não deveria se resumir somente ao momento da sala de aula, o papel do professor transcende o lecionar, ele está diretamente ligado às exigências sociais e à experiência de vida dos alunos. De tal modo, é de grande valia destacar que o docente, no momento em que se compromete a oferecer um ensino significativo e de qualidade para seus educandos, ele está também assumindo um compromisso de auxiliar na construção de políticas e ações que contribuam para formar um cidadão democrático.

Só se pode aprender a democracia por meio do fazer e da vivência de processos e espaços participativos avaliados, constantemente, em sua qualidade democrática: a aprendizagem conceitual e teórica da democracia tem, na verdade, menor relevância nesse processo. A participação adulta pode ser prognosticada pela participação como estudante, daí a importância da escola



dedicar tempo para fazer democracia e promover a participação. (Werle,2013, p. 24).

Diante desse contexto, é na escola o lugar para se formar um cidadão democrático, que significa a capacidade das pessoas para serem livres e condutores de sua própria vida, mas para que isso se torne possível é preciso que a escola possua uma gestão democrática participativa. Por isso, a escola de hoje exige novas posturas e novas responsabilidades de todos os que nela intervêm e contribuem para uma melhoria do ensino, professores, pais ou outros. Nesse sentido, Libâneo (2012, p. 310) enfatizam que “[...] o exercício do professor compreende, ao menos, três atribuições: a docência, a atuação na organização e na gestão da escola e a produção de conhecimento pedagógico. ”

A liderança da gestão é uma questão fundamental para que toda a comunidade escolar se envolva no desenvolvimento do projeto político-pedagógico da escola, uma vez que, com a participação da comunidade no processo de ensino-aprendizagem dos alunos, possivelmente a qualidade do ensino oferecido aos educandos torna-se mais significativos.

Hora (2014, p.116) discute essa questão da liderança na escola e relata que:

A postura do diretor, necessária na gestão democrática que inclui a participação da comunidade, é caracterizada pela própria comunidade, que sabe exigir comportamentos, atitudes e habilidades, estabelecendo claramente o papel a ser desempenhado por ele, de forma a garantir credibilidade a seu trabalho.

A gestão precisa envolver toda a comunidade escolar na elaboração do Projeto Político-Pedagógico, para que sejam definidos os rumos e metas que a instituição escolar precisa alcançar as metas para resolver os problemas da instituição escolar. Sendo que, com um PPP estruturado, com uma gestão democrática, a escola ganha identidade a comunidade escolar participa das decisões e das ações desenvolvidas na escola.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do estudo realizado é indispensável apontar algumas considerações relevantes ao tema abordado. “Não fugirei para as ilhas nem serei raptado por serafins. O tempo é a minha matéria, o tempo presente, os homens presentes, a vida presente”. Essas palavras poéticas de Drumond são oportunas para expressar a emoção de perceber a grande



responsabilidade do gestor escolar e os elementos essenciais para uma gestão democrática. Foi significativo perceber através do estudo de vários teóricos que é assumirmos, enquanto gestores, a postura de líderes para a constituição de equipes e não apenas de grupos, portanto, dentro da composição educativa não podemos “fugir para as ilhas”, necessitamos de caminhar de mãos dadas. Nesse sentido alguns gestores escolares na sua prática têm experimentado a partilha de dúvidas, ansiedades, dificuldades, conhecimentos novos e ampliação de alguns que já haviam construídos ao longo da trajetória profissional.

Foi apreciável no desenrolar desse estudo que muito ainda temos a aprender para logo após colocar em prática. Assim para que um gestor seja líder democrático, se faz necessário resgatar a palavra comprometimento, pois só se participa efetivamente desse processo, quando se é comprometido com a educação. Para tanto, é indispensável envolver todos os interessados na construção de propostas coletiva, definidas a partir de discussões, reflexões, planejamentos, decisões e avaliações dialogadas. Essas práticas servem para fortalecer a participação da comunidades escolar, descentralizando o poder e dividindo responsabilidades.

Repensar essas questões, é fundamental, uma vez que, apesar do descomprometimento por parte de alguns profissionais, ainda é possível lutar por uma educação melhor, que é possível sim, promover na escola, espaços de participação de comunidade tanto escolar, como de pais e outros setores. Mas para que isso ocorra a equipe gestora devem se convencer da importância de se tornar autônoma e assumir as responsabilidades que tal autonomia exigem.

Enfim, caminhar nesta estrada é permitido a quem está disposto a andar de mãos dadas, a lança-se na ventura de sonhar coletivamente, partilhar/assumir responsabilidades, realizar ações e avaliá-las, planejando-as num constante ir e vir.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, L. C. G. de. (2016). **Gestão de pessoas: estratégia e interação organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. (2012). **Administração: construindo vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo, Brasil: Atlas.
- BOTELHO, E. F. (2013). **Do gerente ao líder: a evolução do profissional**. 5. ed. São Paulo, Brasil: Atlas.



- CHIAVENATO, I. (2012). **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 4. ed. São Paulo, Brasil: Pioneira Thomson Learning.
- Hora, D. L. da. (2014). *Gestão democrática na escola: artes e ofícios da participação coletiva*. 4. ed. São Paulo, Brasil: Papirus.
- LACOMBE, F. J. M. (2012). **Administração. Princípios e tendências**. São Paulo, Brasil: Saraiva.
- MAXIMIANO, A. C. A. (2012). **Teoria geral da administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- LIBÂNEO, J. C. (2012). **Organização e gestão escolar: teoria e prática**. 4. ed. Goiânia, Brasil: Editora Alternativa.
- WERLE, F. O. C. (2013). **Conselhos escolares: implicações na gestão da escola básica**. Rio de Janeiro, Brasil: DP&A.
- DEMO, P. (2012) *A nova LDB: ranços e avanços*. 23. ed. Campinas, Brasil: Papirus.