

As concepções de liderança do gestor escolar das escolas públicas da rede estadual em Pernambuco

Valter Ramos da Silva¹
Luiz Alberto Ribeiro Rodrigues¹

Resumo: O presente artigo exhibe o resultado de uma pesquisa realizada em escolas públicas da rede estadual de Pernambuco, aplicando o princípio da pesquisa participante utilizando os processos de questionário para entrevista semiestruturada, com o objetivo de caracterizar a concepção de liderança empregada pelo gestor escolar na escola pública. Buscou-se analisar a relação existente entre as concepções de gerenciamento e os estilos de liderança adotados pela gestão escolar e problematizar as práticas existentes, frente aos referenciais da ciência da educação. Também foram analisadas distintas perspectivas vinculadas ao gestor escolar, são elas: as características de uma gestão escolar; as concepções de liderança; os estilos de liderança; e as qualidades impetradas a função de dirigente escolar.

Palavras chave: Concepções de Gerenciamento, estilo de liderança, gestão escolar.

The leadership conceptions of the school manager of the public schools of the network State in Pernambuco

Abstract: This article presents the results of a survey conducted in public schools of the Pernambuco state network, applying the principle of participant research using the questionnaire processes for semi - structured interview, with the objective of characterizing the leadership conception employed by the school manager in the public school. The aim of this study was to analyze the relationship between management conceptions and leadership styles adopted by school management and to problematize existing practices in relation to educational science references. We also analyzed different perspectives related to the school manager, they are: the characteristics of a school management; The conceptions of leadership; Leadership styles; And the qualities imposed on the role of school leader.

Keywords: Management Concepts, leadership style, school management.

Artigo recebido em 24/04/2018 e aprovado em 02/06/2018.

Introdução

O ambiente escolar, seja na sociedade clássica ou contemporânea, é um *locus* onde ocorre múltiplos interesses, representados por diferentes segmentos (órgãos do Governo, comunidade escolar e local) no contexto da construção político-social.

A escola tem uma função social muito bem definida e amparada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB, quando expressa em seu artigo 2º que “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”^{II}. Dar este retorno para a sociedade se constitui num enorme desafio frente a tantas fragilidades que imperam no âmbito de uma Instituição de Ensino; principalmente no desafio de construir uma gestão democrática que garanta efetivamente o disposto no artigo supracitado como finalidade.

Observando o contexto histórico-político é possível vislumbrar que no fim da década de 1960 no Brasil, surgia no país a necessidade de fortalecimento do processo de democratização a partir da instituição de uma nova Constituição. O período de 1972 a 1984, foi um período em que ocorreram muitas formas de protesto e mobilizações contra o regime militar envolvendo movimentos políticos partidários, estudantis e sociais; ciclos de greves generalizadas e o movimento Diretas Já para eleições de Presidente da República, tudo isto com vistas a redemocratização do país.^{III}

Foi no ápice deste momento histórico, que em 1988 foi promulgada a Constituição Federal (CF), que se tornou um divisor de águas no cenário político-social desse país, ofertando na forma da Lei a garantia do exposto no Capítulo III – Da Educação, da Cultura e do Desporto “a educação como direito de todos e dever do Estado e da família, que deve ser promovida e incentivada com a colaboração da sociedade para obter pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”^{IV}, evidenciando a educação como um direito social.

A nova Constituição estabeleceu no seu art. 206 que o ensino ministrado deve estar embasado em sete princípios, dentre eles encontra-se o inciso VI que faz alusão a gestão democrática do ensino público, na forma da lei. Nas palavras de Silvestrini,^V “a CF atua como o registro inicial, estabelecendo um processo que poderá ter continuidade na construção da gestão democrática nos sistemas e nas unidades escolares”. Isso significa dizer que é da responsabilidade de cada sistema de ensino (federal, estadual, DF e municipal) assumir uma política educacional que contemple o princípio da gestão democrática de forma a implementá-la na unidade escolar, garantindo à democratização da educação e permitindo o estabelecimento de princípios de participação e descentralização.

Oito anos após a promulgação da CF/ 1988, o princípio da gestão democrática é retomado no texto legal da Lei 9.394/96 de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBN), que teve sua redação final aprovada depois da versão apresentada pelo senador Darcy Ribeiro, quando na ocasião foi sancionada pelo Presidente da República.

Esse princípio é exposto no Art. 3º, inciso VIII (que retoma o texto constitucional da CF/1988) e no Art. 14 que tem a seguinte redação legal:

Art. 14 – Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II – participação

AS CONCEPÇÕES DE LIDERANÇA DO GESTOR ESCOLAR DAS ESCOLAS PÚBLICAS DA REDE ESTADUAL EM PERNAMBUCO

VALTER RAMOS DA SILVA E LUIZ ALBERTO RIBEIRO RODRIGUES

das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.^{VI}

Embora o princípio da gestão democrática esteja presente no texto legal apresentado pela LDB é possível notar que não houve um avanço se comparado ao texto da Constituição Federal, tendo em vista que eles não esgotam todas as possibilidades para efetivação da gestão democrática. Paro deixa isto bem claro quando afirma que:

[...] ao renunciar a uma regulamentação mais precisa do princípio constitucional da 'gestão democrática' do ensino básico, a LDB, além de furtar-se a avançar, desde já na adequação de importantes aspectos da gestão escolar, como a própria reestruturação do poder e da autoridade no interior da escola, deixa também à iniciativa de Estados e municípios – cujos governos poderão ou não estar articulados com interesses democráticos – a decisão de importantes aspectos da gestão, como a própria escolha dos dirigentes escolares.^{VII}

Diante do exposto acima é possível afirmar que o século XX se caracterizou pelo advento de uma inovação na prática escolar das escolas públicas brasileiras e consequentemente, por uma consolidação na gestão educacional, que em meados deste mesmo século surgiu como uma prática a ser vivenciada pelos até então administradores escolares.

O modelo de Administração vivenciado pelas escolas públicas antes da década de 1990 era historicamente alicerçado em padrões que sustentavam a ideia da produção capitalista e orientado pela Teoria Geral da Administração – TGA que pressupõe que as escolas públicas se assemelham muito com as empresas, tendo os objetivos organizacionais como a única diferença existente entre elas, pois na organização escolar o método que ela adota visando garantir a sua eficiência não coincide com os da empresa.^{VIII}

O debate e discussão acerca da Gestão Escolar se tornou objeto de estudo a partir do período histórico em que foram sucedendo as mudanças da ampliação no âmbito da educação escolar no decorrer do século XX. Essas discussões transcorriam com a finalidade de encontrar respostas para o dilema de aplicar ou não os princípios da Teoria Geral da Administração nas escolas públicas.

À medida que avança o século XXI, a gestão democrática das escolas públicas passa a progredir na construção de uma escola pública de qualidade quando a participação da comunidade na gestão deixa de ser apenas uma determinação legal, para se tornar a exigência da própria sociedade. Isto revela a existência de tendências educacionais que fazem com que a escola e seus dirigentes debatam a necessidade urgente de orientar quais os novos rumos que têm relevância para sua comunidade local, mas também mundialmente.

Além disso, a globalização vem transformando o mundo numa velocidade cada vez mais acelerada. São mudanças em todos os setores, segmentos e esferas. As mudanças sempre existiram na história da humanidade, mas não com a rapidez, a intensidade e o volume que estão ocorrendo nos dias atuais.

No campo educacional, as escolas bem-sucedidas são aquelas que têm à sua frente, líderes fortes, tomados pela concepção de uma verdadeira liderança e dispostos a promover tais mudanças. As escolas que possuem este perfil de liderança têm mais chance de prosperar no desafio de serem geridas a partir desse novo contexto da gestão democrática. Para tanto, é necessário que elas revejam seus conceitos e permita alterações em suas práticas gerenciais.

Concepções de liderança do gestor escolar das escolas públicas em Pernambuco

Como já foi apontado, o novo modelo de gerenciamento fundamentado no princípio da gestão democrática exige dos seus gestores uma postura diferente da abarcada pelo antigo modelo de administração escolar. É nesse sentido que este estudo pretende caracterizar a concepção de liderança e práticas de gestão escolar presentes no sistema estadual da educação em Pernambuco. De modo específico, procurou-se identificar concepções do estilo de liderança adotado e presente na prática da gestão escolar, compreender os tipos de gerência científica e sociocrítica presentes na atuação da gestão escolar, analisar as qualidades exigidas para o atual modo de gestão, e, por fim, problematizar as estratégias do atual modo de gestão em relação ao princípio político/pedagógico da autonomia.

Utilizando-se de princípios da pesquisa participante, tendo sido os dados coletados por meio de entrevistas com questionários semiestruturados, realizadas em escolas públicas estaduais, entre os meses de julho a agosto de 2017, por professores e estudantes que trabalham e estudam respectivamente em cada uma das escolas pesquisadas, estudantes e professores da modalidade do ensino fundamental e médio.

Assim sendo, os dados da entrevista foram levantados em 20 escolas públicas, sendo 05 (25%) dessas, do ensino fundamental da rede estadual localizadas na Zona da Mata Norte de Pernambuco, e 15 (75%), do ensino médio da rede estadual, 100% localizadas na Mata Norte. O critério de localização para escolha das escolas foi determinado apenas pela coincidência com o local de trabalho dos professores e de matrícula dos estudantes participantes da pesquisa.

No decorrer da etapa de coleta de dados os professores e estudantes participantes da pesquisa foram orientados a registrar e depois transcrever suas entrevistas acerca das práticas de liderança da gestão na escola onde trabalham, utilizando-se dos seguintes critérios: ser uma ação de gestão executada pelo gestor, por sua equipe ou sob sua direção. As ações deveriam ter relação direta com as finalidades da escola investigada. Além do mais, o registro deveria responder a questões principais para entendimento dos objetivos amplos da ação, precisando notificar: quem, como, o que, porque, onde e quando.

Na etapa seguinte, com apoio dos registros transcritos, o coordenador da pesquisa promoveu encontros distintos, com os professores e estudantes participantes, para apreciação dos dados. Coletivamente os registros foram examinados e identificados a partir de seu significado no contexto teórico da concepção de liderança no âmbito da gestão escolar, utilizando-se para isso as seguintes subcategorias: Fundamentos teóricos de liderança; concepções de gerenciamento (científico-racional ou sociocrítica); estilos de liderança na atuação da gestão (autocrática, democrática, livre e orientadora).

Dados e análises

a) A importância da liderança no modelo de gestão da contemporaneidade

Atualmente no Brasil, o entendimento do conceito de gestão assimilado pelos gestores educacionais milita contra sua prática na hora de conduzir os destinos da organização, sendo necessário esclarecimentos consistentes, claros e efetivos do seu direcionamento. É preciso a compreensão por parte deles de que a mudança paradigmática enfatiza a mudança de enfoque que antes estava alicerçada na administração e atualmente prioriza a gestão. Sem a clareza desse entendimento a

AS CONCEPÇÕES DE LIDERANÇA DO GESTOR ESCOLAR DAS ESCOLAS PÚBLICAS DA REDE ESTADUAL EM PERNAMBUCO

VALTER RAMOS DA SILVA E LUIZ ALBERTO RIBEIRO RODRIGUES

orientação para a ampliação do trabalho do dirigente escolar relacionado as suas demandas e a seu novo ponto de vista concernente a interação entre as dimensões políticas e pedagógicas, a condução eficiente do trabalho da organização educacional seria escassa ou limitada, firmando-se em remotos embasamentos da administração característicos do enfoque formal e operacional sobre os recursos materiais, físicos, financeiros e humanos.^{IX}

Um dos motivos do fracasso da escola está vinculado a dificuldade que seus líderes apresentam em comunicar com clareza à sua equipe a realidade circunstancial do momento. Esta inabilidade os impossibilita de apontar corretamente o caminho que deverá ser percorrido por todo o grupo até alcançar o ponto de culminância de seus objetivos. A saída para todas essas demandas consiste no esforço de encontrar dirigentes escolares que efetivamente apresentem o perfil de liderança que se institua numa referência para sua equipe. Neiremberg corrobora isso quando afirma que

Um líder define para a equipe o tipo de momento em que ela está (...). Seu trabalho de regente é fazer a orquestra tocar em conjunto – vigorosamente. O que você deve fazer então? Você não pode ficar chamando as pessoas, “Toque agora!” Isso provoca desordem. Em vez disso, você diz “É por aqui que vamos”.^X

O insucesso de muitos grupos dentro de uma organização escolar é responsabilidade da liderança que apresenta deficiência na definição do procedimento que provocará o êxito dos resultados. A equipe espera que a liderança aponte a direção e o caminho que deverá ser trilhado, indicando com segurança por onde ela deve ir. A equipe jamais conseguirá realizar uma tarefa com sucesso se não estiver sob a liderança de um gestor que tenha uma visão clara de onde está e de onde deseja sua equipe chegue. O que mais se tem observado no âmbito das escolas é que a liderança define a meta e cobra os resultados sem dar condições e orientações necessárias para a obtenção do êxito destinado. Permite que cada um proceda da maneira que desejar, esquecendo que pessoas de uma equipe têm visões distintas e que todas essas visões somadas irão gerar desordem no cumprimento da meta.

Mas o resultado dessa irresponsabilidade tem raízes nas concepções de liderança. São muitas as concepções de liderança que têm invadido o século XXI, todavia muitas delas, errôneas, têm desencadeado graves prejuízos na vida profissional, financeira e emocional, de líderes e liderados. Tal experiência e frustração têm impedido que grandes líderes com um potencial tremendo para revolucionar seu meio sejam levantados como referenciais. Um líder que almeja obter êxito em qualquer que seja o contexto em que esteja inserido, deverá ter como principal prioridade a compreensão e o esclarecimento da legítima concepção de liderança.

Segundo Haggai^{XI} “liderança é o esforço de exercer conscientemente uma influência especial dentro de um grupo no sentido de levá-lo a atingir metas de permanente benefício que atendam as necessidades reais do grupo”. Parafraseando a definição do autor é possível afirmar que o esforço requer trabalho intenso da parte do líder, isto implica dizer que a legitimidade da liderança não tem a ver com o título recebido sem méritos, mas com a conquista de uma posição que reflete o exercício contínuo do seu desejo em atingir através de sua influência uma equipe que estará compromissada com os seus interesses como se fora o próprio interesse dela, e desta se colocarão à sua disposição no sentido de mobilizar-se para cumprimento do que foi proposto até que seja possível vislumbrar os resultados alcançados de forma satisfatória. Na medida em que a visão que alimenta o líder for a visão assimilada por sua equipe, a

**AS CONCEPÇÕES DE LIDERANÇA DO GESTOR ESCOLAR DAS ESCOLAS PÚBLICAS DA
REDE ESTADUAL EM PERNAMBUCO**

VALTER RAMOS DA SILVA E LUIZ ALBERTO RIBEIRO RODRIGUES

influência da sua liderança através de um trabalho pautado na confiança e no respeito, conduzirá sua equipe a uma constante busca do alcance das metas definidas, em prol de um objetivo que seja comum a todos os integrantes que estão inseridos nesse desafio de tornar a escola um ambiente de efetiva aprendizagem.

Dessa forma a equipe não estará alheia, mas terá a referência de uma liderança que os conduzirá na conquista de cada etapa que tiverem de superar para obter o resultado desejado e as metas atingidas. Quando isto ocorre, a equipe percebe que sua liderança não os vê apenas como um número que está na equipe apenas para produzir a qualquer custo o que foi definido como meta, mas como pessoas que estão ao seu lado, que são importantes e indispensáveis nesta produção que tem como maior desafio atingir os objetivos que sejam comuns a todos que fazem parte da comunidade educativa.

Com base na concepção de liderança, trazida aqui sucintamente, foram analisadas possíveis relações estabelecidas com a liderança à frente da gestão escolar de escolas públicas estaduais.

Fundamento teórico da liderança	Escolas estaduais	%
Sempre atua com concepções de liderança adequadas	13	10,4
Muitas vezes atua com concepções de liderança adequadas	15	12,0
Quase nunca atua com concepções de liderança adequadas	59	47,2
Nunca atua com concepções de liderança adequadas	38	30,4
Total	125	100

Quadro 1. Concepções de liderança presente nas ações do gestor escolar.

No que concerne a ações de liderança dos gestores desenvolvidas no âmbito das escolas públicas da rede estadual de ensino a partir das concepções adequadas de liderança, os índices apontam a predominância dessas ações como inadequadas, uma vez que elas quase nunca ocorrem adequadamente conforme o quadro com 47,2%, seguido de nunca atua com 30,4%.

Se comparado o somatório das respostas que afirmam que ocorre adequadamente a ação do gestor escolar baseado nas concepções de liderança com as respostas que afirmam o contrário, é possível verificar que o índice deste (77,6%) supera em muito o daquele (22,4%), indicando a prevalência da concepção de liderança inadequada.

O que não é de se estranhar uma vez que na maioria das instituições de ensino as características de liderança desenvolvidas pelas ações dos gestores estão fundamentadas em ações que segundo os entrevistados se manifestam em: situações de imposição da autoridade como sinônimo de poder; na ausência de reconhecimento e valorização da competência de sua equipe; na comunicação truncada e ineficiente, não deixando claro para seus liderados os objetivos da instituição para determinadas metas anunciadas; e até mesmo a falta de incentivo no que diz respeito a estimular o sentimento de cooperação entre os membros de sua equipe.

AS CONCEPÇÕES DE LIDERANÇA DO GESTOR ESCOLAR DAS ESCOLAS PÚBLICAS DA REDE ESTADUAL EM PERNAMBUCO

VALTER RAMOS DA SILVA E LUIZ ALBERTO RIBEIRO RODRIGUES

b) Concepções de gerenciamento do gestor (científico-racional ou sociocrítica)

Um aspecto importante a ser analisado nas ações de liderança dos gestores de escolas públicas é a natureza das suas concepções de gerenciamento que são implementadas em sua prática escolar no âmbito da organização da escola. Ou seja, o seu gerenciamento precisa contemplar o diagnóstico, o planejamento, o direcionamento e o controle (no sentido de averiguar o desenvolvimento das atividades planejadas, possibilitando uma reorientação dos planos).

Muitos gestores escolares estão prisioneiros de concepções de gerência ultrapassadas, que só trazem malefício para as suas instituições educacionais. No entanto, a gestão escolar nas últimas décadas tem passado por uma reestruturação nas suas concepções burocráticas e funcionalistas, dando um enfoque maior em novas concepções adotadas.

A concepção científico-racional baseia-se na administração racional, ou seja, é fundamentada na visão burocrática e tecnicista da escola. A escola é observada como uma realidade neutra, tendo apenas que funcionar racionalmente, podendo assim ser planejada, organizada e controlada. Neste tipo de concepção não é permitida o planejamento participativo.

As escolas que operam nesse modelo dão forte peso à estrutura organizacional, à definição rigorosa de cargos e funções, à hierarquia de funções, às normas e regulamentos, à direção centralizada e ao planejamento com pouca participação das pessoas.^{XII}

Esta concepção estruturada no científico-racional impende um clima organizacional que permita a participação dos indivíduos inseridos no processo. Seu foco e interesse não são o bem-estar das interações pessoais entre os indivíduos envolvidos no processo. A busca dos resultados não é baseada em torno do objetivo comum, mas dos interesses pessoais daquele que está na função de maior patente dentro da instituição, seu planejamento é definido visando o cumprimento de normas e regulamentos que apresentem resultados que demonstrem índices de eficiência, deixando de lado o objetivo que seja comum a todos os que têm participação no processo organizacional. Seu maior interesse é mostrar resultados através de números e o seu produto final é inteiramente prejudicado, pois esse tipo de gestor escolar quer apenas mostrar produção quantitativa sem qualidade.

Em contrapartida a concepção sociocrítica baseia-se no acolhimento de pessoas dentro de um sistema que valoriza o caráter intencional de suas ações e as interações sociais no seio do grupo. Na visão de Libâneo^{XIII} “a organização escolar não é uma coisa objetiva, um espaço neutro a ser observado, mas algo construído pela comunidade educativa, envolvendo os professores, os alunos, os pais”.

Esta concepção tem como fundamento a participação de todos os que estão inseridos no processo de gestão da sua comunidade escolar, aqui o envolvimento de todos resulta num produto final de grande quantidade e excelente qualidade, visto que o planejamento é definido pela decisão compartilhada num aspecto de colaboração, o gestor escolar não impõe as suas decisões mais permite que nesse regime de colaboração chegue-se a um consenso que proporcione os resultados desejados.

Faz-se necessário esclarecer que as concepções apresentadas que representam o estilo de gerência desenvolvido podem estar presentes na instituição educacional com as duas características, embora seja sempre possível identificar sempre um estilo mais predominante.

Observemos o que mostra a pesquisa:

**AS CONCEPÇÕES DE LIDERANÇA DO GESTOR ESCOLAR DAS ESCOLAS PÚBLICAS DA
REDE ESTADUAL EM PERNAMBUCO**
VALTER RAMOS DA SILVA E LUIZ ALBERTO RIBEIRO RODRIGUES

Concepções de gerenciamento	Escolas estaduais	%
Concepção científico-racional	81	64,8
Concepção sociocrítica	44	35,2
Total	125	100

Quadro 2. Concepções de gerenciamento do gestor.

A partir de uma leitura analítica das informações acima, é possível identificar que a concepção de gerenciamento que é mais predominante na postura do gestor escolar das escolas públicas pesquisadas é a científico-racional com percentual de 64,8%, enquanto a concepção sociocrítica está presente na vida de gestores escolares com uma baixa incidência de 35,2%.

Quando se insiste em permanecer neste tipo de concepção (científico-racional) raramente se observa a real necessidade da instituição, aquilo que realmente deveria receber maior atenção e prioridade no estabelecimento e na execução de suas metas e planejamento.

Este tipo de concepção científico-racional tem levado as pessoas engajadas no processo educativo a terem uma visão do seu líder (neste caso do gestor escolar) como o poder governamental personalizado, ou seja, como aquela pessoa que está num cargo que lhe foi concedido o poder de tomar todas as decisões de maneira solitária. “Com isso, as pessoas ficam na espera de que as decisões venham de cima”^{XIV} e nunca são consultadas quanto à decisão que poderia trazer o melhor benefício para a coletividade.

Esse é o modelo mais usado na realidade educacional das escolas pesquisadas e possivelmente em escolas de todo país, embora já existam algumas instituições pioneiras que têm sido bem-sucedidas em adotar modelos alternativos, que realmente tragam resultados e estejam direcionados ao bem comum.

c) Estilos de liderança na atuação da gestão (autocrática, democrática, livre e orientadora)

A essência da atuação da gestão escolar numa escola pública com dimensões políticas e pedagógicas que se busca construir, passa necessariamente pelo estilo de liderança adotado pelo gestor na sua maneira de conduzir os processos políticos e técnicos inerentes a sua função.

Embora as concepções estudadas no item anterior sejam um fator de fundamental importância no sucesso do gestor escolar e de sua instituição educacional, esta concepção precisa estar relacionada ao seu estilo de liderança. O estilo é o modo como as coisas são feitas, é o caráter do líder na maneira de desenvolver sua liderança, e este caráter precisa estar em harmonia com a concepção legítima de liderança para o presente século.

Os estilos de liderança são muitos, mas os essenciais correspondem a quatro estilos de liderança: *autocrático, democrático, livre e orientadora*.

É importante que estes quatro estilos de liderança sejam mesclados no momento da ação desenvolvida pelo gestor na escola, levando em consideração o tipo de pessoa, grupo ou situação que ele tiver pela frente. Sabendo utilizar de maneira apropriada cada um dos estilos, todos eles trarão resultados eficazes. A palavra chave, portanto, é: flexibilidade de estilo. É exatamente o que diferencia o bom do mau líder.

O estilo autocrático é baseado na forte tendência de centralização do poder,

**AS CONCEPÇÕES DE LIDERANÇA DO GESTOR ESCOLAR DAS ESCOLAS PÚBLICAS DA
REDE ESTADUAL EM PERNAMBUCO**

VALTER RAMOS DA SILVA E LUIZ ALBERTO RIBEIRO RODRIGUES

gostando de fiscalizar tudo de perto; na sua concepção todos os trabalhos devem passar por suas mãos. Ele força e impõe suas ideias de como as coisas devem ser feitas sem admitir sugestões, nunca está aberto às críticas com facilidade e usa a ameaça como instrumento para conseguir os seus objetivos e metas. Baseia seus atos influencias predominantemente no poder de coerção e de posição, definindo a coerção como a habilidade de influenciar através da potencial punição. Este estilo de liderança concede pouca autonomia de decisão aos liderados e cria um ambiente de desmotivação e falta de interesse por parte dos liderados, tornando o ambiente ainda mais carregado, como bem indica Almeida ^{XV} :

O líder cria um ambiente autocrático, com controle coercitivo, não estimulando ninguém a trabalhar". Os funcionários respondem com falta de interesse, pouco esforço, gerando pouca produtividade. Essa situação reforça o pensamento do líder, que aumenta ainda mais a fiscalização, a pressão e o controle. Quanto mais coercitivo, mais acomodadas e alienadas ficam as pessoas.

O estilo democrático considera que os liderados gostam de trabalhar e têm iniciativa própria. O líder delega, compartilha, ouve as pessoas, criando uma atmosfera democrática de trabalho e oportunidades.

A tendência desse estilo de liderar é criar um clima de respeito, confiança e participação, fazendo com que os funcionários respondam com iniciativa, prazer em trabalhar, gerando, então, um aumento na produtividade.

O estilo livre dá grande abertura para a autonomia aos liderados. Ao delegar as metas e tarefas, delega também autoridade e responsabilidade sobre as mesmas.

Nesse estilo de liderança passa de controlador das tarefas para o controle das metas que devem ser alcançadas. Este líder estimula seus liderados a um intenso nível e criatividade, preocupando-se mais em desenvolver líderes individualmente do que propriamente a equipe.

O estilo orientador diferente de estilos que têm como fundamento a comunicação vertical, de cima para baixo, define-se por uma liderança orientadora focalizada na direção de baixo para cima e horizontalmente permitindo que barreiras estruturais sejam derrubadas.

Este estilo de liderança tem a conotação paternalista, permitindo ao líder exercer a característica de apoiador, tendendo a levar a equipe a superar situações de desmotivação, voltado mais para um contexto de incentivo e superação de quaisquer obstáculos.

Seguem os dados pesquisados:

Estilos de liderança na atuação da gestão	Escolas estaduais	%
Autocrático	82	65,6
Democrático	25	20,0
Livre	09	7,2
Orientador	09	7,2
Total	125	100

Quadro 3. Estilos de liderança na atuação do gestor escolar.

AS CONCEPÇÕES DE LIDERANÇA DO GESTOR ESCOLAR DAS ESCOLAS PÚBLICAS DA REDE ESTADUAL EM PERNAMBUCO

VALTER RAMOS DA SILVA E LUIZ ALBERTO RIBEIRO RODRIGUES

Os dados acima indicam a predominância do estilo de liderança de atuação do gestor escolar da rede pública de ensino em escolas estaduais, 65,6%, seguido do estilo democrático, 20%.

É extremamente evidente que a maioria dos entrevistados percebe em seus gestores um estilo de liderança engessado na autocracia. Esse tipo de postura adotado pelo gestor enfraquece a escola, impedindo-a de introduzir-se numa nova perspectiva de evolução das dimensões políticas e pedagógicas, que se constituem no elemento diferencial para o novo modelo de gestão da escola na contemporaneidade.

Em algumas das escolas pesquisadas, é possível observar o traço do estilo democrático, que pode ser definido como uma liderança comunicativa, que encoraja a participação das pessoas, revela preocupação tanto com o resultado quanto com a pessoa, descentraliza a autoridade e consulta a opinião dos subordinados. No entanto, a adesão a este estilo de liderança pelos gestores para a maioria das escolas ainda é uma realidade distante de ser alcançada.

Já os estilos, livre e orientador aparecem empatados com 7,2%, sinalizando a baixa adesão dos gestores em adotar esta maneira de desenvolver suas ações junto as suas equipes no âmbito das unidades escolares.

Conclusão

Esta pesquisa objetivou caracterizar a concepção de liderança e práticas da gestão escolar presentes na rede estadual de educação em Pernambuco. Apreciou-se que, na época presente, os processos educacionais impelem as escolas públicas a buscarem na gestão escolar nos moldes do novo paradigma de gestão educacional, uma liderança que seja capaz de fortalecer as dimensões políticas e pedagógicas no âmbito das escolas, a partir de uma concepção de liderança que lhes permita corrigir posturas equivocadas que insistem em se perpetuar. Com base no estudo relatado até então, pode-se inferir as seguintes conclusões:

- a) A gestão escolar da rede estadual está fortemente marcada por concepções inadequadas de liderança. Isso implica dizer que as ações de gestão são realizadas com um elevado grau de impessoalidade, ratificadas pela imposição da autoridade aos seus liderados, além de que a busca por soluções aos problemas da escola se dá num contexto onde a comunicação é vertical e muito ineficiente quanto a clareza dos objetivos. Essa postura enfraquece o incentivo e o reconhecimento que deveria ser dado as pessoas fazendo-as acreditar que não são necessárias ou importantes no processo decisório sobre os rumos da escola.
- b) A atuação da gestão na rede estadual é predominantemente baseada na concepção científico-razional, dando ênfase ao modelo de administração mecanicista no qual o princípio da participação não tem lugar nas decisões que envolvem o processo educativo e a organização escolar.
- c) O estilo de liderança adotado pela gestão escolar nas escolas da rede pública de ensino estadual de Pernambuco é predominantemente influenciado pelo estilo autocrático que apresenta um índice superior ao somatório dos demais estilos em 31,2%.

A instituição educacional da rede estadual de Pernambuco é um ambiente onde se tem a oportunidade de fortalecer os laços de democratização da comunidade escolar. Cada membro da comunidade escolar tem um papel fundamental no cumprimento da

AS CONCEPÇÕES DE LIDERANÇA DO GESTOR ESCOLAR DAS ESCOLAS PÚBLICAS DA REDE ESTADUAL EM PERNAMBUCO

VALTER RAMOS DA SILVA E LUIZ ALBERTO RIBEIRO RODRIGUES

missão institucional de oferecer uma educação de qualidade que possibilite a formação de cidadãos capazes de pensar, criticar e decidir-se acerca do que lhe possibilita um futuro de sucesso dentro da sociedade, mas é o gestor escolar a principal responsabilidade.

É na busca pela concretização deste desafio que uma liderança forte precisa surgir no interior das escolas, com o objetivo de possibilitar que o anseio por uma escola de qualidade e formadora de cidadãos aptos a si inserem na sociedade torne-se uma realidade.

O gestor é um instrumento que pode mobilizar através de características indispensáveis em sua vida (como serviço, comunicação, exemplo, motivação e visão), todos os segmentos da instituição a mover-se numa única direção, unidos com um firme propósito de transformar o seu ambiente institucional burocrático num ambiente onde o princípio da participação e a colaboração sejam os marcos de uma liderança que se desenvolve nas ações de atuação do gestor com uma concepção sociocrítica reunida ao estilo democrático.

Há uma necessidade desta discussão ser expandida por todos os segmentos dos sistemas de ensino do processo educacional. Também é necessário que os gestores conheçam com profundidade as concepções de uma liderança adequada e essencial para o bom desenvolvimento da sua função.

Sugere-se que o trabalho desenvolvido pela liderança junto a sua comunidade escolar, sejam repensados e analisados com cautela, para atender à missão da instituição como prioridade para o sucesso de toda a equipe.

É interessante que os gestores de escolas públicas estejam dispostos a reverem suas concepções e estilos de liderança empregados no interior das organizações escolares, e corrigirem suas posturas centralizadoras de poder, dando liberdade para o estilo democrata substituir o autocrata.

Novas pesquisas ainda são necessárias para estudar e examinar estratégias que possam garantir que as concepções de liderança da gestão escolar possam ser implementadas nas escolas. E vale salientar que apesar desse estudo verificar fortes marcas de uma liderança fragilizada por concepções inadequadas, ele não se constitui na verdade absoluta, tendo em vista que foi desenvolvido numa amostra de escolas de uma microrregião do estado de Pernambuco, podendo existir diferentes realidades em outros contextos escolares. Dessa forma, se faz necessário considerar que os resultados aqui analisados se empregam exclusivamente à caracterização do comportamento das escolas estudadas, não devendo constituir-se conclusões que possam ser expandidas para todo o universo de escolas públicas no âmbito da rede estadual de Pernambuco.

Notas

^I Mestrando em Educação pela UPE. Professor na modalidade básica de ensino pela Secretaria de Educação de Pernambuco, Gestor escolar da Escola de Referência em Ensino Médio Professor Denival José Rodrigues de Melo.

^I Doutor em Educação pela UFPE (2009). Professor Adjunto da Universidade de Pernambuco, Vice-coordenador do Programa de Mestrado Profissional em Educação da UPE, pesquisador da área de gestão e políticas públicas em educação e formação de professores.

^{II} BRASIL/MEC. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. 1996. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf>. Acessado em: 04 de julho de 2017a.

^{III} GOHN, M.G. **Teoria dos movimentos sociais: paradigmas clássicos e contemporâneos**. São Paulo: Loyola, 1997.

^{IV} BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Promulgada em 05/10/1988. P. 66

^V SILVESTRENI, Paula Medeiros Prado. **Conselho de escola: espaço de limites e possibilidades na construção da gestão democrática** / Paula Medeiros Prado Silvestrini. – 2006. P. 112

**AS CONCEPÇÕES DE LIDERANÇA DO GESTOR ESCOLAR DAS ESCOLAS PÚBLICAS DA
REDE ESTADUAL EM PERNAMBUCO**

VALTER RAMOS DA SILVA E LUIZ ALBERTO RIBEIRO RODRIGUES

-
- ^{VI} BRASIL/MEC. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. 1996. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf>. Acessado em: 04 de julho de 2017a.
- ^{VII} PARO, V. H. O princípio da gestão escolar democrática no contexto da LDB. In: OLIVEIRA, Romualdo Portela; ADRIÃO, Theresa. (orgs) **Gestão, financiamento e direito à educação: análise da LDB e da Constituição Federal**. 2ed. São Paulo: Xamã, 2007. P. 81
- ^{VIII} RODRIGUES, Luiz Alberto Ribeiro. **Configurações da gestão escolar nos sistemas municipais e estaduais em Pernambuco**. Cadernos do Tempo Presente, n. 23, mar./abr. 2016, p. 03 - 19. Disponível em <http://www.seer.ufs.br/index.php/tempo>. Acesso em: 17 agosto de 2017.
- ^{IX} LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática** / Heloísa Lück. 12 ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2015. Série: Cadernos de Gestão.
- ^X NEIREMBERG, Roger. **Maestro – uma história surpreendente sobre como liderar ouvindo**. Rio de Janeiro – RJ: Sextante, 2011. P. 36
- ^{XI} HAGGAI, John Edmund. **Seja um líder de verdade**. Tradução Amantino Adorno Vassão. Minas Gerais: Editora Betânia S/C, 1990. P. 10
- ^{XII} LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática**. 5ª. ed. Revista e ampliada. Goiânia: Editora Alternativa, 2004. P. 21
- ^{XIII} Ibidem. P. 120
- ^{XIV} Ibidem. P. 131
- ^{XV} ALMEIDA, Paulo Roberto Araújo de. **Estilos de Gerência: um estudo sobre as relações entre os tipos de gerência e a missão organizacional**. Taubaté: UNITAU, 2002. P. 30

Referências:

- ALMEIDA, Paulo Roberto Araújo de. **Estilos de Gerência: um estudo sobre as relações entre os tipos de gerência e a missão organizacional**. Taubaté: UNITAU, 2002.
- BRASIL/MEC. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. 1996. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf>. Acessado em: 04 de julho de 2017a.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Promulgada em 05/10/1988.
- GOHN, M.G. **Teoria dos movimentos sociais: paradigmas clássicos e contemporâneos**. São Paulo: Loyola, 1997.
- HAGGAI, John Edmund. **Seja um líder de verdade**. Tradução Amantino Adorno Vassão. Minas Gerais: Editora Betânia S/C, 1990.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática**. 5ª. ed. Revista e ampliada. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.
- LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática** / Heloísa Lück. 12 ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2015. Série: Cadernos de Gestão.
- NEIREMBERG, Roger. **Maestro – uma história surpreendente sobre como liderar ouvindo**. Rio de Janeiro – RJ: Sextante, 2011. P. 36.
- PARO, V. H. O princípio da gestão escolar democrática no contexto da LDB. In: OLIVEIRA, Romualdo Portela; ADRIÃO, Theresa. (orgs) **Gestão, financiamento e direito à educação: análise da LDB e da Constituição Federal**. 2ed. São Paulo: Xamã, 2007.
- RODRIGUES, Luiz Alberto Ribeiro. **Configurações da gestão escolar nos sistemas municipais e estaduais em Pernambuco**. Cadernos do Tempo Presente, n. 23, mar./abr. 2016, p. 03 - 19. Disponível em <http://www.seer.ufs.br/index.php/tempo>. Acesso em: 17 agosto de 2017.
- SILVESTRINI, Paula Medeiros Prado. **Conselho de escola: espaço de limites e possibilidades na construção da gestão democrática** / Paula Medeiros Prado Silvestrini. – 2006.