

Influência da liderança na qualidade da gestão democrática de uma escola pública

Laura Tereza de Souza¹
Alcina Manuela de Oliveira Martins²
Margarida Alice Carvalho³

Resumo

Este estudo tem como objetivo identificar as práticas de liderança no processo de gestão que caracterizam a cultura organizacional de uma instituição e ajudem a promover uma escola de qualidade. Centrada numa instituição de ensino médio no município de Aracaju (SE), esta pesquisa seguiu uma abordagem qualitativa e quantitativa, caracterizando-se como um estudo que abrangeu, para além do diretor, dos coordenadores pedagógicos e dos docentes. Entrevista estruturada e questionário foram escolhidos como instrumentos de coleta de dados. Os dados recolhidos foram agrupados em categorias relativas aos tipos de liderança, o que permitiu perceber uma tendência para um modelo de gestão democrática, adotado pelo diretor da escola. O estudo concluiu que a liderança exercida é satisfatória, contribuindo para a cultura da qualidade por todo o processo educativo.

Palavras-chave: Liderança. Cultura organizacional. Gestão democrática.

Abstract

This study aims to identify the leadership practices in the management process that characterize the organizational culture of an institution and help to promote a quality school. Focused on an institution of secondary education in Aracaju city (SE), this research followed a qualitative and quantitative approach, characterized itself as a study which covered, in addition to the school principal, pedagogical coordinators and teachers. Structured interview and questionnaire were chosen as instruments of data collection. The collected data were grouped into categories relating to the types of leadership, which allowed us to perceive a trend towards a model of democratic management, adopted by the school principal. The study concluded that the leadership provided is satisfactory, contributing to a culture of quality throughout the educational process.

Keywords: Leadership. Organizational culture. Democratic management.

1 Mestre em Ciências da Educação pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias (ULHT), Lisboa, Portugal. Membro do CINTEP (Centro Integrado de Tecnologia e Pesquisa), João Pessoa, Paraíba, Brasil. E-mail: lauraetereza@hotmail.com
2 Professora Catedrática da Universidade Lusófona do Porto (ULP), Porto, Portugal. Diretora do Mestrado em Ciências da Educação da Universidade Lusófona do Porto (ULP) e membro integrado do Centro de Estudos Interdisciplinares em Educação e Desenvolvimento (CeIED) da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologia (ULHT), Lisboa, Portugal. E-mail: amom@ulp.pt
3 Doutora em Ciências da Educação pela Universidad de Salamanca (USAL), Salamanca, España e pela Universidade do Porto (UP), Porto, mestre em Ciências da Educação pela Universidade Lusófona do Porto (ULP), pós-graduada em Administração Escolar pelo Instituto Superior de Ciências Educativas (ISCE), Lisboa, Portugal. Membro Integrado do CeIED da ULHT. E-mail: carvalhomargarida.s@gmail.com

1 Introdução

Nas últimas décadas, a escola revelou-se como uma organização cultural, constituída por grupos relacionais que adotam códigos e sistemas de ação, inseridos num contexto local, com identidade e cultura próprias. A emergência da gestão democrática proporcionou novas aprendizagens, relativas à vivência do exercício de participação e de tomadas de decisão, em comunidade educativa. Trata-se de um processo coletivo a construir localmente, tendo em conta especificidades de sistemas de ensino e de instituições escolares. É, nesse quadro, que se situa esta reflexão sobre a liderança democrática, na procura constante da qualidade, dado que a gestão da escola é, também, a gestão da educação das crianças e jovens, que nela estudam e constroem o seu futuro.

O tema da liderança focaliza-se na gestão escolar, tendo em conta que as escolas são instituições que têm vida própria, história, enfim, uma cultura construída de acordo com um tempo e contexto, ambos mutantes, contemplando atores que interferem nas dimensões de sua vida cotidiana (BOLÍVAR, 2000; CARVALHO, 2006). A consolidação de uma gestão democrática, no interior da escola, não é um processo espontâneo e fácil. Apesar da existência de normativos legais, não se muda, por essa via, a forma de trabalhar dos atores envolvidos no sistema educativo. Além disso, o conceito de líder e liderança no âmbito da educação ainda é relativamente recente no Brasil, devido à cultura escolar marcada, sobretudo, pelo exercício da administração e gestão, muitas vezes, baseada na hierarquia diretiva (BARROSO, 2005). Trata-se de uma responsabilidade do gestor escolar (para o nosso estudo, diretor e gestor são sinônimos) que, nas suas funções, conjuga o trabalho pedagógico com o administrativo.

No tocante a uma gestão partilhada, destaca-se o desafio do exercício da liderança capaz de envolver todo o grupo, num projeto de educação, cuja qualidade seja reconhecida. Por

consequente, há a necessidade de analisar a influência da cultura organizacional, subjacente à gestão escolar, considerando-se que a qualidade dos serviços prestados na escola é condição básica de satisfação dos alunos e de todos quantos, direta e indiretamente, beneficiam dos seus efeitos.

O referencial teórico, no que diz respeito à gestão escolar democrática e liderança, contou, sobretudo, com Libâneo (2008), Dourado (2007), Paro (2003), Lück (2009, 2011), Bass (2008) e Bolívar (2000, 2010). No caso concreto da liderança para a construção de uma cultura de qualidade, baseamo-nos, entre outros, em Schein (1992), Fullan (2003) e Fullan e Hargreaves (2000), conjugando aspectos sociológicos, de gestão e pedagógicos.

2 Gestão escolar e liderança

A gestão escolar deve cumprir um duplo papel, o da formação do sujeito social e o da conquista da cidadania, para esbater possíveis diferenças sociais (FERREIRA; AGUIAR, 2001). A gestão da educação, na visão moderna, dá ênfase aos processos democráticos e participativos, situados no cotidiano da escola. A institucionalização da democracia e o aprimoramento da eficiência e da qualidade da educação, no Brasil, têm sido uma força poderosa, no sentido de estimular os processos de mudança na gestão das escolas públicas (LIMA, 2011). Dessa forma, a gestão democrática reestabelece o controle da sociedade sobre a educação e a escola pública, instituindo mecanismos de liberdade de expressão, de pensamento, de criação e de propostas de organização da escola, encorajando a criatividade e o trabalho em equipe, na resolução de desafios cotidianos.

Nesse sentido, a gestão democrática é um processo de aprendizado que se refere à possibilidade de criação de meios de efetiva participação de toda a comunidade escolar, na gestão da escola (DOURADO, 2007). Esse modelo de gestão compreende, assim, um conjunto de

normas e procedimentos, destinados à melhoria das condições da escola, conducentes a uma educação de qualidade (LIBÂNEO, 2008).

A gestão democrática em educação encontra-se articulada ao compromisso sociopolítico, com os interesses reais e coletivos de toda a comunidade educativa (HORA, 2002). A possibilidade de uma ação administrativa na perspectiva de construção coletiva, exige a participação de toda a comunidade escolar nas decisões do processo educativo, o que resulta na democratização das relações, contribuindo para o seu aperfeiçoamento administrativo e pedagógico (PARO, 2003).

Com esse tipo de gestão, as escolas começam a descobrir que as novas ideias, a criação e a partilha de conhecimentos são essenciais, para resolver os problemas de ensino e aprendizagem, numa sociedade em rápida mudança. Por conseguinte, nas questões organizacionais, em geral, e especificamente naquelas relativas à liderança, salienta-se a importância do diálogo para se procurar um modelo de gestão capaz de responder aos desafios do mundo de hoje, tais como, a globalização, o acelerado desenvolvimento do conhecimento científico e tecnológico, a crescente complexidade e a permanente mudança (FULLAN, 2003).

Por isso, numa conceção da gestão democrática, a liderança influencia as relações entre o indivíduo e o grupo. O padrão de gestão desenvolvido pela escola, ao qual se associa um determinado tipo de liderança, parece ser um dos fatores fundamentais para fazer a diferença nos resultados da aprendizagem (HALLINGER, 2007; LÜCK, 2009). Nessa visão, na liderança democrática, os agentes educativos desenvolvem comunicações mais espontâneas, francas e cordiais. As atividades são realizadas com um nítido sentido de responsabilidade e de comprometimento pessoal, para além de uma integração grupal, dentro de um clima de satisfação. Assim, liderar é uma atividade desenvolvida com um grupo, visando o bom funcionamento da organização, mediante a

influência interpessoal exercida numa situação e dirigida através do processo de comunicação humana (LÜCK, 2011).

Na perspectiva da gestão escolar, voltada para as questões da qualidade, temos:

[...] uma forte e esclarecida liderança permite e promove o envolvimento e participação crítica de toda a comunidade no desenvolvimento do projeto educativo da escola (VICENTE 2004, p. 143).

Nesse sentido, entende-se que, sendo a escola uma organização social específica, um espaço privilegiado de intervenção e decisão, a forma de agir e pensar de seus gestores reflete-se sobre a qualidade do seu desempenho e, conseqüentemente, da educação (BARRACHO, 2012).

2.1 Teoria e tipologia de Liderança

A moderna teoria da liderança conjuga diversas acepções de gestão, encontrando-se alicerçada em bases de autoridade como a tradição - aderência a costumes e reprodução de práticas costumeiras; o carisma - fator ligado ao estilo de comportamento pessoal; a autoridade formal - derivada da hierarquia organizacional; a competência técnica - perícia, domínio do conhecimento específico; e a base política - modo de gestão das relações interpessoais de poder (AMATO, 2011).

Durante anos, a liderança foi entendida como um traço de personalidade, isto é, dependendo unicamente de características pessoais do sujeito. Assim, numa tipologia de liderança, podem ser consideradas, entre outras, a liderança transacional, transformacional, autocrática e liberal ou *laissez-faire*.

No que se refere à liderança transacional, os líderes orientam ou motivam os seguidores em direção às metas estabelecidas, esclarecendo os requisitos dos papéis e das tarefas. Porém, existe outro tipo de líder que inspira os seguidores a transcender os seus próprios interesses, para o bem da organização, exercendo um efeito profundo e extraordinário sobre eles, numa liderança transformacional (BOLÍVAR, 2010;

ROBBINS, 2005). Todavia, as lideranças transacional e transformacional não devem ser encaradas como abordagens antagônicas, uma vez que a liderança transformacional se vale da primeira para produzir níveis de esforço e desempenho do subordinado, que vão além do que aconteceria com uma abordagem estritamente transacional (BASS, 2008; BUSH, 2011).

A liderança autocrática, também designada de autoritária, tem como principal característica a tomada de decisões pelo líder que impõe ordens aos subordinados. Não há liberdade de atuação, pois as atividades são controladas rigidamente, não sendo explicado o objetivo do trabalho a desenvolver. Esse tipo de liderança cria sentimentos de insatisfação, alienação, quanto ao trabalho e à falta de motivação (CHIAVENATO, 1994).

Na liderança liberal ou *laissez-faire*, o líder não se impõe, enquanto os subordinados se tornam os donos da situação, pela completa e total liberdade de atuação, pois não existe qualquer controle sobre o seu trabalho. Nesse caso, criam-se sentimentos de desorientação, insatisfação e falta de cooperação entre as pessoas (BASS; AVOLIO, 1994).

2.2 Liderança e construção de uma cultura de mudança de qualidade

A forma como os líderes reagem perante problemas, resolvem crises, recompensam e punem seguidores é relevante para uma cultura organizacional forte (BASS; AVOLIO, 1993). Para que as mudanças organizacionais sejam bem conduzidas, os líderes precisam estar atentos ao conservadorismo refletido nas crenças, valores, pressuposições, rituais e cerimoniais impregnados na cultura da escola, enquanto organização. Assim sendo, a cultura organizacional e a liderança estão intimamente ligadas, visto que os líderes influenciam a construção da cultura organizacional, median-do as resistências e tensões geradas nas relações interpessoais (SCHEIN, 1992). Na análise

de Trice e Beyer (1991), os principais desafios para o líder são manter viva a cultura existente (fortalecer a cultura) e conciliar interesses diversos de subculturas (integrar a cultura).

Apresentados como líderes escolares, responsáveis pela condução das iniciativas de mudança e pelo desenvolvimento de estratégias de reformas, no interior da escola e para além dela, os diretores devem enfrentar a tarefa complexa de mobilização de todos os atores educativos. Essa mudança, em torno da criação de uma melhoria da competência escolar, ancora na realização de reformas, mediante a percepção dos desafios do ensino, a investigação da possibilidade de os gerir e a avaliação constante das ações educativas.

(...) liderar numa cultura de mudanças significa criar uma cultura (não apenas uma estrutura) de mudança. Não significa adotar inovações, umas atrás das outras; significa gerar essa capacidade de procurar, avaliar de forma crítica e incorporar seletivamente novas ideias e práticas". (FULLAN, 2003, p. 51).

A ação do gestor revela-se, então, essencial, na liderança dos movimentos de mudança, bem como na criação de condições necessárias, pedagógicas e administrativas, à realização de um trabalho coletivo. É inegável o seu papel no desenvolvimento de projetos comuns, na orientação de grupos de tarefas, na intervenção ativa no debate e nos procedimentos de decisão. O seu papel é decisivo no desenvolvimento de uma ação coordenada, que crie espaços para o diálogo e o trabalho coletivo, mantendo a coesão do grupo e garantindo a participação de todos os integrantes (FULLAN; HARGREAVES, 2000).

3 Metodologia

Neste estudo, privilegamos uma abordagem mista (quali-quantitativa), a fim de obtermos uma visão global sobre a Instituição em análise e facilitar a triangulação. O objetivo deste estudo centrou-se em analisar a influência das práticas de liderança e da cultura organizacional, no processo de gestão democrática,

em comunidade educativa, e na promoção de uma escola de qualidade do ensino médio. A pesquisa foi realizada em 2015, numa escola pública, localizada no município de Aracaju, no Estado de Sergipe.

Face ao interesse em caracterizar alguns aspectos do funcionamento da escola pesquisada, para poder identificar a influência da liderança na cultura organizacional e na qualidade de gestão, elegeu-se a entrevista estruturada (ao diretor e coordenadores da Instituição) e o inquérito por questionário (aos professores), como instrumentos da pesquisa. A entrevista permitiu comparar a percepção do diretor sobre o seu modo de exercer a liderança com a percepção dos coordenadores. Procurou-se compreender e dar “voz” às realidades que se escondem por detrás das mensagens dos entrevistados que, pelos cargos que ocupam, têm um outro olhar sobre a problemática deste estudo.

Para esta investigação, o inquérito por questionário foi adaptado do Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) o qual determina/identifica os estilos de liderança, através da avaliação dos comportamentos do líder, percebidos em comunidade (AVOLIO; BASS, 2004). As adaptações efetuadas tiveram como finalidade introduzir as restantes variáveis em estudo, para além da liderança, concretamente o clima e a cultura escolar. O questionário foi aplicado aos professores da escola, visando auscultar a sua opinião sobre os seguintes fatores da liderança transformacional: atributos; comportamentos; motivação inspiracional; consideração individual e estimulação intelectual. Havia vinte e um (21) itens descritivos, acrescentando-se 05 questões de identificação (o gênero, a idade, a titulação académica, o tempo de serviço naquela escola e série que leciona), caracterizando o universo dos respondentes, sem colocar em causa a confidencialidade das respostas.

Relativamente à população docente da Instituição em análise, quando realizada a presente investigação, era de quarenta e sete (47) professores, divididos pelos diferentes

grupos disciplinares, bem como uma equipe diretiva. A nossa amostra constitui-se do diretor, duas (02) coordenadores pedagógicos (que serão referenciados como C1 e C2) e trinta e seis (36) professores.

3.1 Resultados do inquérito por questionário

Começando pela caracterização dos nossos inquiridos, constatamos que, embora por uma margem mínima (51%) predominam os do sexo masculino. Curiosamente, esses dados vêm contrariar a tendência da presença maioritariamente feminina nas escolas. Para além disso, a nossa amostra apresenta um corpo docente experiente com uma idade inferior a 50 anos (80,56%).

Quanto às suas habilitações académicas, a maioria (77,78%) possui o bacharelado ou a licenciatura, quatro (04) têm o título de mestre, três (03) são especialistas e um (01) é doutor em Educação.

No que diz respeito ao tempo de serviço na Instituição, dez (10) professores têm menos de 03 anos (35%), sete (07) têm entre 03 e 06 anos (10%), cinco (05) professores entre 7 e 10 (5%) anos, e quatorze (14) têm mais de 10 anos (50%), o que permite concluir que a Instituição em análise tem um corpo docente relativamente estável.

No que se refere à série que lecionam, a grande maioria (n=25) exerce suas funções docentes nas primeiras séries (33,33%) ou em todas as séries do ensino médio (36,11%). Os grupos com maior expressão são os professores que lecionam nos primeiros anos (n =12) e ensinam nos primeiros, segundos e terceiros anos (n =13). Por sua vez, os docentes que apenas lecionam nos segundos e terceiros anos e no PROEJA (Programa Nacional de Educação de Jovens e Adultos) representam a minoria (n =11).

Relativo à análise do tipo de liderança, consideraram-se os três tipos descritos na revisão da literatura: liderança transformacional, transacional e *laissez-faire*.

Assim, e de acordo com os resultados dos questionários, observa-se que, para os docentes inquiridos, a liderança transformacional tem maior representatividade (43,0%), com pequena diferença sobre a liderança transacional (40,0%). As evidências estatísticas permitem ainda afirmar que a liderança *laissez-faire* (17,0%) possui pontuações inferiores, percebendo-se, nesse grupo, uma menor representatividade. Esses resultados vêm ao encontro de estudos de Bass (2008), confirmando que os melhores líderes possuem características transformacionais e transacionais. Os líderes transformacionais são agentes da mudança, enquanto os líderes transacionais clarificam o papel e os requisitos da tarefa e fornecem recompensas positivas e negativas, de acordo com o sucesso do desempenho. Neste estudo, a liderança segue tal critério e remete para uma liderança eficaz.

Em relação à opinião sobre a forma como a liderança e os processos de gestão democrática podem potencializar uma educação de qualidade na Instituição em análise, emergem quatro focos principais: (i) instituição da gestão democrática; (ii) aquisição de competências relativas aos diversos papéis de liderança; (iii) necessidade de autonomia para o gestor efetuar as suas decisões sobre a escola; (iv) desvinculação da educação das políticas partidárias. É reconhecida uma liderança transformacional que assente num processo de gestão democrática. Os docentes inquiridos sublinham a necessidade de mudar o tecido político e institucional, os valores e os costumes, para que toda a comunidade escolar participe, efetivamente, na decisão das atividades e serviços que lhes dizem diretamente respeito. Ressalta-se que a escolha para diretor das instituições de ensino, no Estado de Sergipe, é responsabilidade do Secretário de Educação, remetendo alguns dos nossos respondentes para uma forma de recrutamento diferente, mais democrática e participada.

3.2 Resultados do inquérito por entrevista

Foram realizadas três entrevistas individuais, ao diretor e a duas coordenadoras pedagógicas

(C1 e C2), com a finalidade de obter informações sobre as percepções dos entrevistados. Assim, as entrevistas constituíram o 'corpus' de análise, que resultou em categorias, organizadas em dois grupos distintos, segundo o discurso do diretor e das coordenadoras. Contudo, a análise será triangulada, de maneira a apresentar o confronto entre as percepções dos entrevistados, de acordo com diferentes categorias emergentes.

No que se refere ao diretor, na categoria Avaliação do Cargo, menciona-se a nomeação e exercício do cargo há sete anos, embora em instituições distintas. É visto como um cargo igual a qualquer outro com um acréscimo de responsabilidades. Refere, ainda, que a maior dificuldade encontrada é a burocracia, porque provoca limitações no exercício das funções diretivas do ensino público como, por exemplo, a falta de autonomia e a rigidez na utilização dos recursos.

Relativo à categoria Equipe de Trabalho, manifesta a opinião de que as atividades de desenvolvimento profissional dos professores não estão de acordo com as metas educacionais, alegando que esse fato se deve, também, à burocracia. Segundo ele, o professor aprovado no concurso público adentra o Estado, mas, depois esquece que precisa atualizar e aprofundar os seus conhecimentos.

Na Avaliação da Aprendizagem, o diretor refere que a instituição possui padrões de desempenho bem definidos, direcionados para a aprendizagem do aluno. Nesse sentido, esclarece que, juntamente com a equipe do corpo docente, são selecionadas experiências educacionais, capazes de promover o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, necessárias para que o aluno atinja o conteúdo pré-determinado.

No que concerne à Gestão da Organização, menciona que promove, em comunidade escolar, o entendimento do papel de cada um, em relação às tarefas que deve desempenhar, de modo a haver unidade e efetividade no trabalho de todos, centrado na responsabilidade e no esforço conjunto, para a realização dos objetivos

educacionais. Trata-se, segundo ele, de oferecer um sentido interativo, que torne mais amplas e significativas as funções do grupo. Ao mesmo tempo em que especifica o modo de fazer da equipe, no exercício pleno de sua função, afirma que procura construir a democracia no âmbito da escola, mediante a participação de todos, no processo de tomada de decisões.

Em triangulação com as entrevistas realizadas às duas coordenadoras, elas concordam que o diretor age no momento certo, não deixando que os problemas se tornem críticos. No entanto, quando abordam os pontos da definição das responsabilidades de cada membro da equipe e da clareza de seus papéis, não conseguem dar uma resposta comum, inferindo-se que, cada uma delas tem uma visão individual e específica sobre tais questionamentos. De acordo com o posicionamento da C1, os papéis estão previamente definidos nos Estatutos, Regimento Escolar e Projeto Pedagógico; porém, no dia a dia, as funções podem ser extrapoladas diante das circunstâncias, requerendo do profissional diferentes atuações, em face à necessidade da tomada de decisão, a partir de situações singulares. A C2, que, para além de coordenadora, é assessora do diretor, afirma que as responsabilidades não estão bem definidas, nem tampouco considera existir preocupação, por parte do diretor, em se certificar se os papéis são compreendidos individualmente.

Relativo ao processo de decisão, as opiniões das respondentes realçam a partilha em comunidade escolar. Concordam, também, que a gestão potencia o desenvolvimento processual da melhoria da aprendizagem dos alunos, embora, na escola, nem sempre essa intervenção positiva se verifique.

Retomando o discurso do diretor, ele, quando indagado no contexto da categoria Tarefas Dominantes, reconhece a importância da coordenação nas situações do dia a dia da escola, principalmente no acompanhamento de alunos e seus pais. Há, ainda, o envolvimento com as questões administrativas, principalmente com

as que envolvem assuntos ligados à Secretaria de Educação. Percebe-se que protagoniza uma gestão descentralizada, ao delegar a direção pedagógica, mas chamando a si a centralidade da direção administrativa.

Na categoria Comportamentos de Liderança, o diretor coloca o enfoque na influência da sua ação para o clima e a cultura na Instituição, assim como na capacidade de motivar o trabalho docente, a partir de uma orientação direcionada para valores elevados. Afirmando a sua disponibilidade, acredita numa gestão participativa, baseada no diálogo e na capacidade de ouvir, visando a criação de um clima de confiança.

Esse comportamento também se encontra refletido na categoria Relações Interpessoais, uma vez que enfatiza a habilidade em promover e lidar com interações na comunidade escolar. O diretor acredita que o desenvolvimento dos laços de afetividade é preponderante para o funcionamento da Instituição.

No que diz respeito às Relações Interpessoais com o diretor, as respostas das duas coordenadoras são unânimes, classificando-as como muito boas. Contudo, as opiniões dividem-se no que se relaciona ao diretor incentivar as relações com os demais membros da equipe de trabalho. A C1 é peremptória em dizer que a construção de um ambiente favorável conta com a responsabilidade do diretor, o qual tem a preocupação em promover encontros, palestras e trazer especialistas à escola. Inversamente, a C2 acredita que, o fato do diretor não saber dizer não, dificulta a dinâmica que envolve os esforços e as ações para estabelecer o relacionamento entre os atores da comunidade.

Por sua vez, no que se refere ao seu posicionamento, que abrange a categoria Cultura e Clima Organizacional, o diretor interliga as políticas públicas, com uma cultura de mudança. Nesse enquadramento, menciona que a Instituição segue o modelo de um projeto diferenciado e bem-sucedido em outro Estado, o projeto Centro Experimental. O diretor acredita que esse modelo venha a redefinir um novo ciclo

de reformas para a educação escolar, marcando o início de significativas mudanças nas políticas educativas, nomeadamente ao nível de gestão das escolas no Estado de Sergipe. No entanto, numa análise mais holística, refere os condicionamentos das políticas públicas.

Ainda, nessa categoria, a C1 refere o fato do diretor ser verdadeiramente um líder e não apenas um chefe, mas não um líder *laissez-faire*. O diretor, na sua percepção, contribui positivamente para o clima e a cultura da escola. De igual modo, a C2 destaca a importância de suas ações para minimizar conflitos, assumindo o papel de mediador entre interesses contraditórios, na tentativa de solucionar os dilemas com os quais se defronta. A política de gestão adotada influencia o clima e a cultura da Instituição, muito embora a C2 ressalve que as políticas externas influenciam negativamente o clima organizacional.

A categoria Métodos de Liderança enfoca os resultados obtidos com o tipo de liderança assumido pelo diretor. Na perspectiva de C1, a liderança do diretor caracteriza-se, prioritariamente, pela ausência de autoritarismo e pela capacidade de tomar decisões de forma compartilhada. Por seu lado, C2 reafirma a incapacidade do diretor dizer não, o que, apesar da sua solicitude, enfraquece a sua liderança.

Sobre as Políticas Públicas, apenas C1 acredita que elas potenciam uma cultura de mudança e de qualidade na Instituição, tendo como referência, tal como citado pelo diretor, o projeto implementado pelo Governo Federal, onde a integralidade, o currículo diferenciado e os incentivos financeiros visam tornar a Instituição uma das melhores escolas do Estado, como já o fora no passado. Porém, o C2 não faz qualquer menção ao projeto que se desenvolve na Instituição, apenas manifesta a sua preocupação em manter o perfil diferencial de ensino, traduzido em políticas internas que, muitas vezes, não encontram correspondência nas políticas públicas de educação. Nesse sentido, a entrevistada acredita que as políticas públicas não favorecem

uma cultura de mudança e qualidade do ensino, ofertado na escola, reconhecendo que é o próprio diretor que faz o impossível para dar conta daquilo que a escola precisa como recurso. No seu discurso, admite que ele desafia o processo e cria mudanças.

Finalmente, o diretor, nas Considerações Pessoais, acredita na influência da sua liderança e gestão, na qualidade do ensino ministrado na Instituição, tendo por base formação contínua em Administração Escolar.

Numa visão global, as categorias apresentam o predomínio de um modelo de gestão que se enquadra numa perspectiva transformacional. As informações permitiram caracterizar o papel do gestor como líder de um grupo, que motiva o trabalho docente, a comunicação e o relacionamento interpessoal, elementos indispensáveis, para que haja harmonia entre todos e, consequentemente, mais qualidade educativa.

Em suma, no confronto e triangulação dos resultados do inquérito por questionário aos professores e do inquérito por entrevista ao corpo diretivo da Instituição em análise verifica-se, na perspectiva burocrática, que a Instituição apresenta alguma falta de apoio dos órgãos centrais do sistema, no processo de construção da autonomia da escola. A maioria dos docentes ressentem-se da maneira como os diretores são nomeados, ou seja, pela política partidária. Isso é colocado como um problema em si, derivado, em certa medida, da posição que exerce o diretor como representante do poder instituído. No que diz respeito ao tipo de liderança percebido, constata-se a frequência de comportamentos condizentes com a liderança transformacional. Em convergência, na análise das respostas nas entrevistas, o diretor considera seu comportamento mais frequente em ações da liderança transformacional.

Pela triangulação da informação, os resultados obtidos permitem afirmar que, em sua maioria, as opiniões sobre a liderança exercida na Instituição são positivas, assentes em princípios da gestão democrática.

4 Considerações finais

O estudo revela que a liderança e a cultura organizacional têm implicações práticas na gestão quotidiana das instituições escolares e, conseqüentemente, na materialização da gestão democrática e qualidade do ensino ministrado. A complexidade dessa gestão implica um trabalho conjunto a nível da liderança e da coordenação educativas. A parte relacionada com a liderança pedagógica é da responsabilidade dos coordenadores pedagógicos, que acompanham o dia a dia da escola, sendo o diretor a figura de referência que representa a Instituição junto à Secretaria de Educação e demais órgãos.

Os resultados obtidos demonstram que o diretor organiza e lidera o processo educativo, reconhecido pela sua tradição de ensino de qualidade, exercendo um papel decisivo para a gestão democrática e tomada de decisões. Percebe-se que procura envolver a comunidade escolar nos processos decisórios, existindo a preocupação em torná-la protagonista no processo de transformação da escola numa instituição democrática.

O estilo de liderança do diretor é predominantemente transformacional, embora seja igualmente adaptativo e transacional. O líder é confrontado com uma multiplicidade de problemas, no cotidiano escolar, que tornam o exercício da liderança complexo, exigindo respostas eficazes, às situações em comunidade educativa. A preocupação do diretor com a escola e com a melhoria dos resultados escolares ajuda a reforçar o sentido de trabalho em equipe e as relações interpessoais.

O papel do líder é decisivo no desenvolvimento de uma ação coordenada que crie espaços para o diálogo e o trabalho coletivo, mantendo a coesão do grupo e garantindo a participação de todos os integrantes. A liderança e os processos de gestão influenciam o nível de qualidade do ensino, contribuindo para o desenvolvimento de todos os agentes educativos em comunidade aprendente. O envolvimento de todos os atores

educativos encontra-se espelhado na cultura de um trabalho de equipe. Essa cultura está em consonância com os propósitos, objetivos, organização e funcionamento de uma Instituição que tem como meta a qualidade e a eficácia de seu ensino.

Em síntese, pode-se dizer que a liderança é considerada como um dos elementos fundamentais do sucesso institucional. Assim, na escola em estudo, comprova-se que a liderança é bem-sucedida, quando impulsiona autoridade e autonomia e desenvolve processos colaborativos de decisão, desempenhando o diretor um papel essencial no envolvimento e motivação de todos os intervenientes no ato educativo, com reflexo direto no bom funcionamento do estabelecimento escolar.

Porém, sabendo que existem incongruências entre discursos e práticas, acredita-se que estudos complementares, a realizar noutros centros educativos, podem contribuir para o aprofundamento da análise e a reflexão sobre o processo de aperfeiçoamento da liderança e gestão democrática das escolas, na dupla perspectiva pedagógica e administrativa e, conseqüentemente, imprimir maior qualidade à educação.

Referências

- AMATO, R. F. **A voz do líder**. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2011.
- AVOLIO, B. J.; BASS, B. M. **Multifactor leadership questionnaire**: third edition manual & sampler set. Menlo Park: Mind Garden, 2004.
- BARRACHO, C. **Liderança em contexto organizacional**. Lisboa: Escolar, 2012.
- BARROSO, J. Políticas educativas e organização escolar. Lisboa: Universidade Aberta, 2005.
- BASS, B. M. **The bass handbook of leadership**: theory, research & managerial applications. 4. ed. New York: Free, 2008.
- _____; AVOLIO, B. J. **Improving organizational effectiveness through transformational leadership**. Thousand Oaks: Sage, 1994.

- _____. Transformational leadership: a response to critiques. In: CHEMERS, M. M.; AYMAN, R. (Eds.) **Leadership theory and research: perspectives and directions**. San Diego: Academic, 1993. p. 49-80.
- BOLÍVAR, A. El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. **Psicoperspectivas**, v. 9, n. 2, p. 189-217, 2010.
- _____. **Los centros educativos como organizaciones que aprenden**. Madrid: La Muralla, 2000.
- BUSH, T. **Theories of educational leadership & management**. 4th ed., London: Sage, 2011.
- CARVALHO, R. G. Cultura global e contextos locais: a escola como instituição possuidora de cultura própria. **Revista Iberoamericana de Educación**, v. 39, n. 2, p. 1-9, 2006.
- CHIAVENATO, I. **Iniciación à administração geral**. 2. ed., São Paulo: Makron Books, 1994.
- DOURADO, L. F. Políticas e Gestão da Educação Básica no Brasil: limites e perspectivas. **Revista Educação e Sociedade**, Campinas, v. 28, n. 100, p. 921-946, out. 2007. Disponível em: <<http://www.cedes.unicamp.br>>. Acesso em: 3 fev. 2017.
- FERREIRA, N. S.; AGUIAR, M. A. **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2001.
- FULLAN, M. **Liderar numa cultura de mudança**. Porto: ASA, 2003.
- _____; HARGREAVES, A. **A escola como organização aprendente: buscando uma educação de qualidade**. Porto Alegre: Artmed, 2000.
- HALLINGER, P. **Research on the practice of instructional and transformational leadership: retrospect and prospect**. Melbourne: Australian Council for Educational Research, 2007.
- HORA, D. L. **Gestão democrática na escola: artes e ofícios de participação coletiva**. 10. ed. Campinas: Papirus, 2002.
- LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed. Goiânia: MF, 2008.
- LIMA, L. **Administração escolar: estudos**. Porto: Porto, 2011.
- LÜCK, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.
- _____. **Liderança em gestão escolar**. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2011. (Série Cadernos de Gestão, 4).
- PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2003.
- ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. 2th ed. San Francisco: Jossey Bass, 1992.
- TRICE, H.; BEYER, J. Cultural leadership in organizations. **Organization Science**, v. 2, n. 2, p. 149-169, 1991.
- VICENTE, N. **Guia do gestor escolar: da escola de qualidade mínima garantida à escola com garantia de qualidade**. Porto: ASA, 2004.