

GESTÃO ESCOLAR: ESTILOS DE LIDERANÇA E OS REFLEXOS NO CLIMA ORGANIZACIONAL

Data de aceite: 16/02/2023

Magnun Pimentel

Luciane Weber Baia Hees

no clima organizacional e conseqüentemente no comprometimento dos sujeitos envolvidos no ambiente escolar.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Escolar; Estilos de liderança; Clima Organizacional.

Artigo Publicado em: Luciane Weber Baia Hees; PIMENTEL, M. R. Gestão escolar: estilos de liderança e os reflexos no clima organizacional. *Brazilian Journal of Development.*, v.7, p.47810 - 47819, 2021.

INTRODUÇÃO

Esse artigo faz parte de um estudo maior vinculado ao Grupo de Pesquisa em Gestão e Inovação na Educação (GIEd) que desenvolve pesquisas sobre a gestão e o processo de inovação em todas as suas dimensões. Objetiva-se neste artigo, descrever o papel do gestor escolar e sua influência no ambiente organizacional.

Existem diferentes referentes, que segundo Alves (2012) nos ajudam a esclarecer o modo como as complexas interações entre os sujeitos de uma instituição constroem o clima organizacional da escola. Esse clima exerce um poderoso efeito sobre o desenvolvimento das atividades e do exercício profissional dos professores e conseqüentemente interfere no papel da escola que vai sendo moldada

RESUMO: Este estudo descreve o papel do gestor escolar, os estilos de liderança e sua influência no ambiente organizacional pois interfere diretamente no desenvolvimento das atividades e intervém no exercício profissional dos sujeitos participantes da comunidade escolar e na dinâmica da escola. Para analisar essas questões propostas foi descrito o papel do gestor escolar, investigou-se os estilos de liderança para identificar as dimensões do clima e do comprometimento organizacional. Trata-se da primeira etapa de um estudo maior, de natureza qualitativa e uma abordagem descritiva. Este estudo inicial aponta indícios de que o estilo de liderança escolar interfere

através dessa dinâmica.

Diante disso, identificar se o estilo de liderança escolar interfere no clima organizacional, e conseqüentemente no comprometimento dos sujeitos envolvidos no ambiente escolar, se torna relevante.

Como método, elegeu-se a revisão bibliográfica numa abordagem descritiva. Numa segunda etapa do estudo, os docentes serão entrevistados e convidados para participar de um questionário de análise de nível de comprometimento. Acarretando posteriormente novos artigos e considerações.

O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR

Segundo Rodrigues (2012) a ação do gestor escolar é um fator determinante para sucesso ou insucesso da instituição. Através desta afirmação nota-se a responsabilidade que exige o ato de escolher um líder com perfil adequado de atuação para cada organização. Considerando como critérios para a escolha o porte, o ambiente, a cultura, o ramo de atividade da organização e etc.

Agostini (2010) acredita que a qualidade de uma escola tem relação direta com a habilidade dos seus gestores e colaboradores, e que estes devem se capacitar continuamente, visto que, o relacionamento é o alicerce da dinâmica escolar. Portanto, quanto melhores e mais bem preparadas forem às pessoas que compõe o time da organização, melhores serão os relacionamentos e as trocas, tornando elevados os padrões dos serviços prestados.

Para Saviani (1986, p. 190) o gestor escolar antes de ser administrador “deveria ser o educador por excelência dado que, no âmbito da unidade escolar, lhe compete a responsabilidade máxima em relação a preservação do caráter educativo da instituição escolar”. Afinal, o que se esperar de alguém colocado como guia? Devido a intensidade do trabalho, variações emocionais causadas pelas trocas podem incidir em alternância na manifestação dos atos educativos; casos estes em que se torna fundamental que o gestor seja conhecido e reconhecido como alguém que ensina através da inspiração, apoiando a solidez dos educadores os mantendo sempre motivados.

Agostini (2010) comenta que a gestão escolar é a arte de inovar com estratégias e ações, buscando ativamente a solução para os problemas da escola. Visto que o gestor é responsável por sua organização e bom funcionamento, precisa estar preparado e consciente de sua importância no processo político pedagógico. E preparado também para apoiar e incentivar os colaboradores, tanto professores como os demais colaboradores da instituição, para que estes possam agir sempre motivados a darem o melhor de si.

Para Agostini (2010, p.15) “a direção deve participar de todos os assuntos escolares,

descentralizando o poder e dividindo as tarefas com toda comunidade escolar”. A gestão deve ser compartilhada, confiando responsabilidade aos integrantes do grupo, na medida em que são capazes de assumi-las, visando o crescimento integral: profissional, intelectual e humano do grupo.

Hora (2005) confirma essa ideia quando diz que a principal função do gestor é aplicar uma liderança política, cultural e pedagógica que possa garantir as necessidades educacionais do grupo e promovendo o nível cultural das massas. Ou seja, criar meios para desenvolver as pessoas na totalidade do seu potencial, dando oportunidade para que elas possam alcançar seu estágio máximo nos níveis de suas habilidades, conhecimento e autodisciplina. Buss (2008), também confirma essa hipótese quando diz que além das habilidades técnicas o gestor deve notar cuidadosamente as questões e necessidades humanas, para conseguir incluir todos no processo de gerir a escola.

Agostini (2010) concorda que a gestão da escola promove o progresso das pessoas, assim como o progresso das pessoas promove a gestão da escola. E para isso o gestor deve se concentrar prioritariamente nas pessoas; fazendo-as acreditar que podem mudar seus ambientes de trabalho, diversificando atividades, estimulando a comunicação, acreditando no trabalho de sua equipe, compreendendo as necessidades e equilibrando os interesses de todos os colaboradores.

Não existe mais espaço nas escolas para ações unilaterais e autocráticas executadas pelo gestor (Luck, 1996). Porque, como destaca Dalmás (1994), não pode haver hostilidade e individualismo em uma escola, isso compromete totalmente a gestão colaborativa, ao contrário, um ambiente de aceitação e interesse genuíno promove um maior engajamento dos colaboradores na busca pelos objetivos da instituição.

O trabalho de gestão atualmente é muito diferente do que no passado, por exigir uma coleção de habilidades mais abrangentes e diversificadas. Hoje é preciso percepção, reflexão, decisão e até ação em condições totalmente diferentes (Cordeiro, 2002).

ESTILOS DE LIDERANÇA

Santos (2014) afirma que vários teóricos se empenharam por elaborar conceitos sobre liderança, que pela abrangência e complexidade das relações e suas influências, ramificaram o estudo por uma diversidade de aspectos. Para Jago (1982), a liderança é considerada um processo na sua forma, que descrita por ele acontece por influência inspiradora, que possibilita guiar grupos a alcançarem objetivos comuns. É como uma propriedade, sendo que as qualidades e características são atribuições próprias destes reconhecidos pela capacidade de influenciar.

Pelletier (1999), descreve a liderança como inspirar participação voluntária de outros

indivíduos a agirem ativamente para o alcance de objetivos definidos. Cunha (2007) descreve que os líderes são carismáticos, inspiradores, dinâmicos, criativos, resilientes e correm riscos. Robbins (2013) descreve a liderança como exercer influência, somando forças para realização de objetivos. House (2002) define liderança como a capacidade de influenciar, motivar, inspirar e ensinar outros de tal maneira que possam contribuir eficazmente com os objetivos de uma organização, promovendo o sucesso. Cunha (2007) ainda diz que para a liderança ser de fato exercida, o grupo precisa voluntariamente submeter-se a influência do líder. Santos (2014) escreve que mediante uma relação madura é necessário que o grupo aceite a influência do líder, reconhecendo sua capacidade de liderança e se comprometa com seus objetivos.

A liderança defendida por Northouse (2010) é descrita como o processo de trocas complexo, onde o líder influencia um grupo de pessoas a fim de que juntos alcancem objetivos comuns; enfatizando que esse processo não pode ser resumido por características intrínsecas ao líder, mas consoante a isso existe as relações de troca que ocorre entre o líder e os liderados, onde tanto o líder como os liderados afetam e são afetados com a atuação do grupo.

Robbins (2013) descreve a importância da consideração pelas relações de trabalho; valorizando a confiança, o respeito, os ideais e os sentimentos, indistintamente uns pelos outros. Jesuíno (1996) aponta três fatores pelos quais o processo da liderança é influenciado; comportamento do líder, dos liderados e o contexto em que o grupo está situado.

Após essa breve conceituação, apropria-se dos estudos de Santos (2014) que destaca que dentre as teorias tidas como contemporâneas sobre liderança está a liderança transformacional. A autora escreve que nesta perspectiva o líder age sempre buscando apoiar sua equipe a atingir o potencial máximo, atento as necessidades e motivações individuais. Burns (1978) descreve a liderança transformacional como um envolvimento entre o grupo de tal maneira que se elevam a altos níveis de motivação e moralidade. A ideia de Northouse (2010) sobre liderança consiste num processo que transforma pessoas, tendo como parte do objetivo do grupo a satisfação individual e a valorização de cada membro.

Outra teoria contemporânea citada por Santos (2014) é a liderança transacional. Comentada por Kuhnert (1994) como uma forma de recompensas, ou seja, o líder não investiga as necessidades individuais da sua equipe, oferece prêmios por se dedicaram aos objetivos estabelecidos para o grupo. Northouse (2010), também afirma que este estilo de liderança é caracterizado pelas relações de troca.

Santos (2014) cita ainda a teoria da liderança compartilhada, como outra teoria

contemporânea. Sobre esta perspectiva Graen (2006) acredita haver uma troca de responsabilidades voluntária entre líder e seguidores e ambos de forma equitativa partilham riscos e benefícios.

Ainda outra abordagem sobre estilos de liderança contemporâneos citados por Santos (2010) é a liderança autêntica. A autora comenta que para construir credibilidade, ganhar respeito e confiança da equipe estes líderes agem em acordo com seus valores. Avolio (2005) descreve que o líder sobre este contexto de liderança atua de modo consciente e transparente, autêntico, carrega irrevogavelmente consigo valores morais e éticos, e sua fidelidade está acima de tudo, a si mesmo, ao compromisso com seus ideais de valor.

Chiavenato (2000) diz que o administrador não é executor, mas o responsável pelo trabalho dos outros, ele não pode cometer erros ou arriscar apelando para estratégias de ensaio e erro, já que isso implicaria em conduzir seus subordinados pelo caminho menos indicado. Maximiano (2004) afirma que a liderança permeia todas as atividades gerenciais e não é uma atividade isolada.

O CLIMA E O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

“Clima organizacional” é designado pelos estudiosos da área de antropologia como um conjunto de fenômenos promotores de mobilizações, adaptações, conflitos e formas de condutas - tanto individuais como coletivas- no interior das instituições (NÓVOA, 1995). O clima organizacional é constituído pelas percepções individuais compartilhadas dos membros de uma organização sobre os processos de organização política, liderança e relações (HEES, 2016).

Se o clima organizacional de uma instituição é formado ao longo dos anos por meio dos papéis que são desempenhados pelos atores desse espaço, os gestores devem estar atentos nos resultados que essas relações vividas no ambiente escolar oferecem para alcançar ou não os objetivos da instituição (HEES, 2016).

Para Brunet (2011), a interação de três variáveis é responsável pelo clima organizacional. Essas variáveis são: a comportamental, a estrutural e a processual. A comportamental engloba os indivíduos como parte da sociedade. A estrutural é constituída pelo (a); âmbito de aplicação do controle administrativo; tamanho da organização (número de empregados); número de níveis hierárquicos; relação entre o tamanho e o número de departamentos dentro da organização; configuração hierárquica de posições (organização); grau de centralização da tomada de decisão; especialização de funções e tarefas; aspecto regulador; formalização dos processos organizacionais; grau de interdependência entre os vários subsistemas. O processo de organização variável manifesta-se no seguinte: no estilo de liderança, nos estilos e níveis de comunicação; no exercício do controle; no modo de

resolução de conflitos, no tipo de coordenação entre os funcionários e entre os diferentes níveis hierárquicos; nos incentivos utilizados para motivar os funcionários; no mecanismo de seleção de funcionários; no estatuto e relações de poder entre os diferentes indivíduos e unidades diferentes; nos mecanismos de funcionários para se socializar; e no nível de funcionários profissionais autorizados no exercício da sua tarefa.

A variável processual depende da gestão, dos modos de comunicação, de coordenação, da política de recompensas, do modo de resolução de conflitos e das relações de poder. O termo “estrutura” corresponde a organização física dos componentes de uma empresa, enquanto “processo” está relacionado com a gestão dos recursos humanos (BRUNET, 2011, p.15).

Todos esses referentes, segundo Alves (2012) nos ajudam a esclarecer o modo como as diferentes e complexas interações entre os sujeitos de uma instituição, vão constituindo o clima organizacional da escola e sendo ao mesmo tempo por eles constituídos. “Esse clima exerce um poderoso efeito sobre o desenvolvimento dos sujeitos partícipes dessa trama relacional e em consequência contribui na constituição das identidades dos envolvidos” (ALVES, 2012, p.85).

As interações dos sujeitos com as variáveis além de contribuírem na constituição profissional de cada um afeta o modo de regulação da instituição. O que ocorre é um sistema de trocas complexo. A instituição vai sendo moldada através dessa dinâmica e os sujeitos vão se ajustando as características da instituição (HEES, 2016).

Diante disso, identificar se o estilo de liderança escolar interfere no clima organizacional e conseqüentemente no comprometimento dos sujeitos envolvidos no ambiente escolar se torna relevante.

Em Palavra (2020), comprometimento vem do latim, através da palavra *compromittere* que significa: fazer promessa mútua, prometer e jurar. Identificar o comprometimento parece ótima estratégia para recrutar e manter colaboradores na organização, visto que:

Em grau muito considerável, há evidência de que o comprometimento pode ter implicações na assiduidade, no *turnover*, na pontualidade, nos comportamentos de cidadania, na aceitação das mudanças e no desempenho dos membros organizacionais (REGO, 2003, p.26).

Para Mathieu e Zajac (1990), colaboradores comprometidos tendem a vestir a camisa da empresa com mais energia e disposição para os trabalhos, trazendo assim, benefícios multilaterais como melhores serviços e/ou maior produção. Eles ainda afirmam que o comprometimento é como uma espécie de ligação entre o funcionário e a organização.

Morrow (1993) apresenta o comprometimento através de atitudes representadas por sentimentos como apego, identificação e lealdade. Já Meyer e Allen (1991, p.31) descrevem

o comprometimento como “um estado psicológico que liga o indivíduo à organização”.

Para Bandeira et al (2000) o comprometimento organizacional reflete em uma condição variável em acordo com o estilo de liderança. Segundo os autores, exige um vínculo entre o colaborador e a organização, que é fortalecido de formas variáveis e que quanto maior for esse vínculo, mais positivos os resultados tanto para a organização quanto para os colaboradores. Neste caso, analisar as relações entre os estilos de gestão escolar e o comprometimento organizacional demonstrado pelos docentes tem como objetivo principal buscar a melhor forma para conquistar esse vínculo, identificando qual ou quais estímulos correspondem aos mais altos níveis de resposta, energia e lealdade. Contribuindo de maneira eficaz para desenvolver e manter o comprometimento do colaborador com a empresa.

Meyer e Allen (1991) identificam o comprometimento organizacional a partir de três escalas de resultados; afetivo, normativo e instrumental. Para o autor, o comprometimento organizacional afetivo é identificado como um valor abstrato representado pelo apego emocional que o colaborador tem pela organização. O comprometimento normativo é identificado como uma obrigação moral que o colaborador sente de permanecer na organização. O comprometimento instrumental é definido pelos prejuízos causados ao colaborador no caso de sua saída, assim ele permanece por sentir necessário ficar.

Mais do que isso, o administrador deixa marcas profundas na vida das pessoas, à medida que lida com elas e com seus destinos dentro das empresas e na medida em que sua atuação na empresa influi no comportamento dos consumidores, fornecedores, concorrentes e demais organizações humanas. (Chiavenato, 2000)

Deste modo, como o gestor tende a monitorar praticamente todas as atividades da gestão, da informação e administrativas do setor, precisa desenvolver um perfil empreendedor, criativo e dinâmico, para que seja um profissional competente e comprometido com a qualidade de seus serviços e de sua equipe gestora.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo, pretendeu-se analisar estilos de liderança e o papel do gestor escolar com ênfase em uma possível conexão entre sua atuação como líder e o clima organizacional e o comprometimento dos demais colaboradores no ambiente escolar.

Após uma extensa leitura composta por diversos teóricos, concluiu-se que há evidências sobre esta ligação, evidências que sustentam uma segunda etapa para este estudo através da pesquisa de campo, aplicando um questionário já validado para identificar o comprometimento dos docentes de escolas já pesquisadas, como continuidade de outro estudo onde foram identificados os perfis de atuação dos gestores.

REFERÊNCIAS

AGOSTINI, M. Z., **O gestor escolar e suas ações frente à gestão**. Universidade Federal de Santa Maria, 2010.

ALVES, C. da S.; A constituição da profissionalidade docente: os efeitos do campo de tensão do contexto escolar sobre os professores. 2012. Tese (Doutorado). PUC – SP. Orientadora: ANDRÉ, Marli Eliza D. A. de.

AVOLIO, B. **Leadership development in balance: made/born**. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 2005.

BANDEIRA, Mariana Lima; MARQUES, Antônio Luiz; VEIGA, Ricardo Teixeira. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 2, p. 133-157, 2000.

BRUNET, L. El **Clima de Trabajo en las Organizaciones**. México: Trillas, 2011. BURNS, J.M. *Leadership*. New York: Harper, 1978.

BUSS, A. M. B. **Entidades de gestão democrática**. 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração** 1 - 6. ed. - Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CODEIRO J. & RIBEIRO R. (2002). Gestão da Empresa. In: **Coleção Gestão Empresarial**. (pp.1-14) Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus. Fae Business School. Editora Gazeta do Povo: Curitiba.

CUNHA, M.P., REGO, A., CUNHA, R.C. & CABRAL-CARDOSO, C. (2007).

Manual de comportamento organizacional. Revista e atualizada. Lisboa. Editora RH, Lda.

DALMÁS, A. **Planejamento participativo na escola**. São Paulo: Record, 1994.

GRAEN, G. B. (2006). **Sharing Network Leadership**. Volume 4 in LMX Leadership. University of Louisiana. Greenwich, Connecticut. George B. Graen & Joni A. Graen Associates. IAP Information Age Publishing.

HEES, Luciane Weber Baia. 2016. O Início da Docência de Professores da Educação Superior. Tese. (Doutorado em educação: Psicologia da Educação) São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo/ Programa de Pós- Graduação em Educação: Psicologia da Educação.

HORA, D. L. **Gestão democrática na escola**. Campinas: Papyrus, 2005.

HOUSE, R., JAVIDAN, M., HANGES, P. & DORFMAN, P. Leadership

and Cultures Around the World: Findings from GLOBE. Understanding cultures

and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. GLOBE (Global Liderança e Eficácia Comportamento Organizacional). **Journal of World Business**. 2002, Vol. 37(1): 3–10.

JAGO, A. G. (1982). *Leadership: Perspectives in theory and research*.

Management Science. 28(3): 315-336.

JESUÍNO, J.C. . **Processos de Liderança**. Lisboa. Livros Horizonte, 1996.

KUHNERT, K. W. Transforming leadership: Developing people through delegation. In: BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. (Ed.). **Improving organizational effectiveness through transformational leadership**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994. p. 10-25.

LÜCK, H. **A gestão participativa na escola**, Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 1996.

MATHIEU, John E.; ZAJAC, Dennis M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. **Psychological Bulletin**, v.108, n.2, p. 171-194, 1990.

MAXIMIANO, A. **Teoria geral da administração**. São Paulo. Editora Atlas, 2004.

MEYER, J.P. & ALLEN, N.J. (1991). **A Three-Component conceptualization of organizational commitment**. **Human Resource Management Review**, Vol. 1 (1): 61-89. The University of Western Ontario. Acesso em: maio de 2022.

MORROW, Paula. **The theory and measurement of work commitment**. Greenwich, CT: Jai, 1993.

NORTHOUSE, P. G. *Leadership, Theory and practice*, Western Michigan University, (5th ed.). SAGE Publications, 2010.

NÓVOA, A. *As organizações escolares em análise*. Lisboa: Dom Quixote, 1995. PALAVRA, O. **Comprometimento pesquisado em consultório etimológico**. Disponível em: <<http://www.origemdapalavra.com.br>>. Data de acesso: 12 mar.

2022.

PELLETIER, G. Les formes du leadership. In P. Cabin (Ed.), **Les Organisations**. (163-172). Auxerre: Sciences Humaines, 1999.

REGO, Arménio. Comprometimento organizacional e ausência psicológica – afinal, quantas dimensões? **Revista de Administração de Empresa**, São Paulo, v.43, n. 4, p.25-35, dez. 2003.

ROBBINS, S. P., JUDGE, T.A. **Organizational Behavior** (15th ed.). Library of Congress Cataloging-in-Publication. Pearson, 2013.

RODRIGUES, S. M. S., **A Cultura Organizacional e o Papel do Gestor de Formação**. Universidade de Lisboa Instituto de Educação, 2012.

SANTOS, A. C. F. C. de A. **Liderança e comprometimento**. Estudo exploratório realizado com docentes e não docentes da Universidade do Algarve. Universidade do Algarve, 2014.

SAVIANI D. **Educação: do senso comum à consciência filosófica**. São Paulo: Cortez editora: autores associados, 1986.