

# GESTOR COMO LÍDER DO PROCESSO ORGANIZACIONAL NO AMBIENTE ESCOLAR

---

*Data de aceite: 16/02/2023*

**Bruno de Moura Fortes**

escolar com habilidades de liderança para um processo de gestão democrática mais adequado.

**RESUMO:** A prática dos conceitos de liderança alcançou inúmeras organizações, que além do interesse em melhores resultados, busca cumprir um papel mais relevante internamente e na comunidade circunstante. Da mesma forma, no ambiente escolar, esse é um tema a ser considerado pelo gestor, de maneira especial, envolvendo as pessoas do contexto escolar, criando lideranças, conduzindo os negócios através de uma gestão participativa e melhorando a qualidade da realidade escolar.

**PALAVRAS-CHAVE:** Liderança; Gestão escolar; Gestão Participativa; Qualidade escolar.

## INTRODUÇÃO

Esse trabalho faz parte da conclusão da matéria de Gestão de Processos Educacionais do Mestrado Profissional de Educação do Centro Universitário Adventista de São Paulo. O objetivo dessa pesquisa é descrever a influência do gestor

Considerando que a educação tem sido compreendida como um dos principais elementos da socialização e desenvolvimento dos indivíduos. Com isso, a escola acaba por ser um fenômeno cultural que ultrapassa o nível institucional, avançando para além dos seus muros, alcançando assim o nível comunitário. Sua relevância e amplitude faz com que a escola seja entre tantas organizações que estruturam a sociedade, uma organização primordial e elementar na formação dos indivíduos e com significativa influência sobre tantas outras organizações.

Devido as mudanças experimentadas diante do mundo globalizado, conectado, e sem fronteiras, associadas aos novos modelos de produção e competitividade, faz com que o tema relacionado a liderança se torne central no diálogo e reflexão no ambiente escolar, principalmente, por esses

dias marcados pela volatilidade e tantas incertezas. Considerando ainda as transformações econômicas, políticas, sociais e culturais da realidade, a escola acaba sendo questionada acerca do seu papel na sociedade, a qual exige um novo tipo de trabalhador, mais flexível e versátil, capaz de pensar e aprender constantemente, que atenda as demandas dinâmicas que se diversificam em quantidade, qualidade e complexidade. Por isso expressa-se a necessidade de um líder que conduza os propósitos educacionais num mundo de tantas mudanças. Rodrigues (2012), por exemplo vai indicar que a importância da atuação do gestor escolar, sendo determinante para o sucesso ou o insucesso da instituição. Tal consideração indica a importância das características daquele que irá liderar as atividades centrais da escola, sejam elas atividades administrativas ou pedagógicas, considerando sua experiência, formação e perfil de liderança.

Diante da relevância do tema relacionado a liderança em inúmeras e variadas organizações, identificar o gestor com certas habilidades de um líder para o ambiente escolar torna-se significativo para uma prática mais focada na qualidade do processo educativo, bem como para uma gestão baseada em critérios democráticos. Dessa forma, longe de pretender determinar uma definição para liderança, o objetivo é apresentar algumas das principais dimensões da prática da liderança no exercício da gestão escolar e seu impacto no processo organizacional e na condução democrática.

## **LIDERANÇA E GESTÃO**

Remontando a história, é possível notar que a origem do conceito relacionado a gestão - gerir, gerenciar (do latim *gerere*) - é anterior ao conceito de liderança. A função do gestor, inicialmente definido com base nas funções da administração – planejar, organizar, dirigir e controlar - avançou e ampliou-se a atribuições mais relacionadas às pessoas do que propriamente a equipamentos e processos (Maximiano, 2004). E no decorrer dos anos, o conceito de liderança, que basicamente tratava de características individuais e das relações pessoais, começou a receber uma perspectiva mais ampla, passando a relacionar outras variáveis, como processos, cultura e aspectos organizacionais, colocando a relação de liderança dependente dos indivíduos e das organizações.

Com o avanço dos estudos sistemáticos a partir de 1950 e o aumento da compreensão do tema, tem sido notado que esse é um termo extremamente usado nas organizações, e que talvez nenhum outro termo seja tão utilizado com tão grande variedade de significados (Lück, 2008). Com isso, a liderança tem sido objeto de estudo de inúmeras ciências sociais e humanas, alcançando alto nível de importância em inúmeras organizações, com destaque para atividades de gestão (Costa & Castanheira, 2015). Assim, a investigação sobre o líder é mais contemporânea, mais ampla do que o estudo sobre gestão e mais suportada

por ciências diversas, em especial quando relacionado à temática de gestão de pessoas (Bianchi, Quishida & Foroni, 2016)

Para Motta & Vasconcelos (2004), os conceitos entre gestão e liderança podem até se confundir quando observados no campo organizacional, entretanto Lück (2008) considera que embora haja certa integração entre gestão e liderança, essa correspondência não é completa, pois, se o fosse, esses termos seriam sinônimos entre si. A gestão pressupõe o exercício liderança, sem a qual não se realiza, e acaba sendo mais abrangente.

Zaleznick (2004) considera clara a distinção entre gestão e liderança, afirmando que as diferenças entre líder e gestor são profundas e têm raízes na própria forma de vida do indivíduo, pois os gestores e os líderes são tipos diferentes de pessoas. Diferem na motivação, na sua história pessoal e no modo como pensam e agem. Esse mesmo autor ainda considera que os gestores são vistos como pessoas cuja atenção se dirige ao modo como as coisas são feitas, enquanto os líderes são pessoas que colocam sua atenção nos acontecimentos e o que as decisões significam para os envolvidos (ibidem).

No entanto, a contraposição entre liderança e gestão apresentada por Bennis & Nanus (1985), é de que enquanto os gestores fazem as coisas bem, os líderes fazem as coisas certas. Na mesma linha, Earley (2002) afirma que a liderança tende a ser mais formativa, mais proativa e mais ligada à resolução de problemas, lidando com coisas como valores, visão e missão, enquanto os gestores tendem a preocupar-se com a execução, planejamento, organização e alocação de recursos, ou fazer acontecer. No entanto, esse último autor reconhece que a liderança como a gestão poderão se sobrepor, sendo essenciais para o desenvolvimento da organização. Ou seja, se do ponto de vista conceitual, a distinção entre liderança e gestão parece pertinente, entende-se que numa perspectiva prática, a conciliação das habilidades de liderança e gestão são fundamentais para a melhoria e o desenvolvimento do ambiente escolar.

É possível uma linha sugestiva que apresenta a diferença entre liderança e gestão está no fato de os líderes influenciarem o compromisso para com a organização enquanto os gestores agem de acordo com a responsabilidades estabelecida da sua posição e exercem autoridade sobre os subordinados, com práticas bem semelhantes a visão mecanicista. Considera-se então que liderança e gestão são conceitos distintos, mas que são postos em prática pelos gestores escolares requerendo um equilíbrio especial no seu exercício da função, usando elementos de liderança para buscar, um processo de construção e manutenção de uma visão, cultura e relações interpessoais, enquanto a gestão poderá atentar-se mais com a coordenação, monitoramento e foco nas atividades organizacionais (Lück, 2006).

Para Zeleznick (2004) os gestores, têm tendência em assumir o processo, dar

estabilidade e revelar controle da situação, tendendo a resolver o problema apresentado de forma mais rápida, raramente se aprofundando na raiz problema. Em contraste, o líder tende a tolerar um pouco mais a desorganização, sem ter muito problema em atrasar a sua resolução ou dar definitivamente a solução, no intuito de investigar e aprofundar o conhecimento do problema. Isso aponta para a possibilidade de que essa morosidade esteja relacionada não apenas com o perfil do líder, mas com a possibilidade de engajamento de outros indivíduos, outras lideranças, no intuito de buscar solução, contribuir no processo de bem-estar da comunidade organizacional, e no caso do ambiente escolar, na busca da qualidade dos processos educacionais.

Quando Lück (2008) trata acerca da liderança, sugere que esse é um conceito amplo e diversificado, que apresenta pontos cruciais que resumem às práticas de liderança na gestão escolar, e que clareando mais acerca do tema, ela amplia melhor seu significado:

- Influência sobre pessoas, a partir de sua motivação para uma atividade;
- Propósitos claros de orientação, assumidos por essas pessoas;
- Processos sociais dinâmicos, interativos e participativos;
- Modelagem de valores educacionais elevados;
- Orientação para o desenvolvimento e aprendizagem contínuos.

Dessa maneira, com definições mais claras, a evolução dos estudos, e a transformação da sociedade, percebe-se que o líder anteriormente fora notado dentro de uma visão mecanicista de liderança, como uma figura que apontava o sentido, a direção, uma vez que seu papel era influenciar um grupo de pessoas para alcançar determinados objetivos passou a ser visto posteriormente como líder de outros líderes, liderando outras lideranças, aprofundando sua relação e abrangendo aspectos de uma prática mais democrática, e se tratando do ambiente escolar, compreendendo que essa instituição é uma organização complexa (González, 2003), composta por pessoas e suas interações, não podendo ser realizada de modo mecânico, devido suas interações e os processos e fenômenos sociais dos indivíduos que interagem na escola. Assim, a escola não é apenas um ambiente democrático, mas uma organização que promove e orienta a prática democrática (Costa & Castanheira, 2015).

## **GESTOR ESCOLAR COMO LÍDER**

Quando se parte para a atuação do gestor escolar, Saviani (1986), compreende que esse gestor, antes de ser administrador deveria ser o educador por excelência dado que, no âmbito da unidade escolar, pois lhe compete a responsabilidade máxima em relação a preservação do caráter educativo da instituição escolar. Considerando como critérios para

a escolha do gestor, 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. Dessa maneira, 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. Considerando a participação do gestor no processo seletivo, bem como na condução do processo de maneira democrática, fica mais evidente, a importância das habilidades de liderança na busca da qualidade e desempenho organizacional.

Quando se direciona para uma relação dos termos e para prática profissional, Lück (2008) sugere que o entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto. Isso porque o êxito de uma organização depende da ação de construção conjunta dos envolvidos, pelo trabalho associado, pelo envolvimento, pelo engajamento, principalmente quando há reciprocidade no processo e cria-se um clima participativo orientado pela vontade coletiva.

É importante perceber que nem toda a situação exige a liderança participativa, algumas vezes a determinação e o pulso forte têm que ser empreendido no desenvolvimento da gestão escolar. Os diretores de escolas eficazes relacionam o estilo de liderança adequado de acordo com a situação, mas nunca poderão fugir do diálogo: o saber ouvir é mais importante, às vezes, do que o ordenar. A gestão democrática e participativa que se deseja na unidade escolar é muito mais do que um dever fazer simplesmente, ela é uma construção social e histórica que cria raízes fortes na formação plena do aluno, como ser humano, cidadão, autônomo e ético, pronto para viver em sociedade, afirma Honorato (2012). Considera-se ainda que a liderança participativa por vezes não é adequada para todos os tipos de escolas ou situações, já que a qualidade de cada professor pode ser variável, sendo uns mais capacitados e outros nem tanto, revelando, assim, que nem todas as situações de gestão são iguais. Lück (2002) tratando sobre as teorias de administração identifica quatro estilos de comportamento de líderes, que variam de acordo com as necessidades individuais ou grupais de direcionamento e apoio: diretivo, de instrução, auxiliador e delegador, dependendo do nível de participação com que o líder os promove.

De forma geral, uma gestão com habilidades de liderança orientada para prática participativa e democrática contribui diretamente para a qualidade da educação, já que se baseia no bom senso, na delegação de autoridade àqueles que estão envolvidos no trabalho educacional e é edificada a partir de modelos de liderança compartilhada. Para que haja avanço nesse modelo de gestão, é primordial a criação de um ambiente que manifeste o desejo da participação de todos, de forma a estimular, motivar e orientar o

trabalho de toda a equipe escolar, pautado no compromisso, no conhecimento técnico e no reconhecimento do trabalho, associando a produção com a preocupação com as pessoas. Segundo Lück (2002), um dos estudos clássicos realizados sobre liderança participativa foi realizado por Rensis Likert, do centro de Pesquisa da Universidade de Michigan, e chegou-se à conclusão de que os gestores mais eficientes são aqueles que se preocupam essencialmente com os funcionários, não com as tarefas e ainda identificou quatro aspectos da liderança participativa: o Apoio (valorizar o subordinado), Ênfase no objetivo (entusiasmar para realizar o trabalho), a Facilitação do Trabalho (superar obstáculos) e a Facilitação da interação (viabilizar a comunicação). Através de entrevistas com professores, foi constatado que líderes excepcionais são aqueles que ressaltam que é possível alcançar o sonho impossível, construindo uma visão orientadora de suas ações a partir do contato com toda a equipe escolar para se compreender suas preocupações e transformar tal visão em realidade.

Devido a amplitude da atividade escolar, é fundamental que o gestor seja conhecido e reconhecido como alguém que ensina através da inspiração, apoiando a solidez dos educadores, mantendo sempre motivados e conduzindo os processos de forma justa e com foco no pedagógico. Nessa mesma linha, Agostini (2010) indica que a gestão escolar é a arte de inovar, buscando ativamente a solução para os problemas da escola, mas inspirando pessoas a colaborarem de forma ativa com estratégias e ações. Visto que o gestor é responsável por sua organização e bom funcionamento, precisa estar preparado e consciente de sua importância no processo político pedagógico, bem como estar 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. Sendo assim, torna-se essencial que gestores atentem para novos modelos de liderança que surgem nas organizações similares no contemporâneo (Rocha Junior, 2020).

Assim, a partir da premissa da liderança, deve haver uma construção de equipes que contribuam com a visão de futuro da escola, bem como, a definição e criação de novas equipes de lideranças, que atuem em áreas específicas, mantendo em vista os propósitos gerais da escola e que articulem nos mais variados níveis, buscando interação e alinhamento para uma construção coletiva, mobilizando esforços e habilidades necessárias no intuito de promover o sucesso da instituição (Beline, 2017).

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Dessa maneira, percebendo a complexidade do ambiente escolar, promovida pelas mudanças sociais e pelas questões de gestão de processos, entende-se que o gestor é

peça fundamental no processo do compromisso com a qualidade educacional. Exercendo a função de gestor, tal profissional tende a monitorar muitas atividades de muitas naturezas, mas considerando principalmente as atividades pedagógicas, muitas vezes o faz pautado apenas por dados do que por conhecimento profundo das práticas docentes. Entretanto, sendo esse gestor capaz de aliar as competências de gestão às habilidades de liderança, envolvendo outros profissionais e criando lideranças internas, há maior chance de alcançar o sucesso dessa instituição, de forma especial, obtendo maior satisfação dos envolvidos, melhores resultados e ampliando impacto na comunidade.

Neste estudo, objetivou-se analisar a interação das características de liderança na gestão escolar e sua relevância no processo organizacional voltado para a qualidade dos processos educacionais através de uma liderança participativa. Após verificação de alguns conteúdos e diversos autores, notou-se a importância das habilidades de liderança para o gestor escolar, de maneira a envolver a comunidade escolar num processo de gestão democrática e participativa, que além de orientar um caminho de crescimento e desenvolvimento mais humanizado.

Assim, percebe-se que o papel do gestor é de extrema importância para o atual contexto escolar, sendo o principal agente transformador e motivador a partir do direcionamento de ações que possibilitem um processo de mudança e crescimento com a colaboração de todo o coletivo escolar (Costa & Castanheira, 2015). É através da articulação dessas diferentes lideranças que se pode construir um projeto político-pedagógico transformador, cujo compromisso é com a formação de um cidadão também transformador. Se o gestor se preocupa com a realização de um trabalho em conjunto, com todos aqueles que fazem parte do contexto escolar e, lidera sua equipe formando agentes que também terão como princípio a conceitos de liderança, será possível alcançar uma escola transformadora e libertadora, pronta para contribuir e protagonizar a construção de uma sociedade que tenha como princípios a justiça, a democracia e o respeito.

Levando em conto que no processo de formação do gestor escolar as questões técnicas e instrumentais não devem ser desprezadas, a linha de formação em liderança deve permear seus estudos e aplicação (Costa & Castanheira, 2015). Entende-se então que numa perspectiva prática, a conciliação das habilidades de liderança e gestão são fundamentais para a melhoria e o desenvolvimento do ambiente escolar, e quando postos em prática pelos gestores escolares, que buscam um equilíbrio especial no exercício da sua função, se valendo de habilidades de liderança na busca de uma construção coletiva e manutenção da qualidade dos processos organizacionais; onde a liderança não é somente mais uma atividade exclusiva do gestor, mas é uma função do grupo. O gestor possui uma visão de futuro e parte para a conquista junto com todos os envolvidos no contexto escolar

(Honorato, 2012).

## REFERÊNCIAS

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

BELINE, H. V. J., **A liderança como aliada da gestão participativa**. Disponível em [http://uniesp.edu.br/sites/\\_biblioteca/revistas/20170411124322.pdf](http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170411124322.pdf). Acesso em: out. 2022.

BENNIS, W., NANNUS, B. **Leaders: The strategies for taking charge**. Nova York: Harper and row, 1985.

BIANCHI, E. M. P. M; QUISHIDA A.; FORONI, P. G., **Atuação do líder na Gestão estratégica de pessoas: reflexões, lacunas e oportunidades**. Rio de Janeiro, ANPAD, 2016. Disponível em <http://www.anpad.org.br/rac>. Acesso em: out. 2022.

COSTA, J. A., & CASTANHEIRA, P. A liderança na gestão das escolas: contributos de análise organizacional. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**. Disponível em <https://doi.org/10.21573/vol31n12015.58912>. Acesso em: out. 2022.

EARLEY, P., & WEINDLING, D. **Understanding School Leadership**. Londres: Paul Chapman, 2004.

GONZÁLEZ, M. T. **Las organizaciones escolares: dimensiones y características**. Madrid: Pearson Educación, 2003.

HONORATO, H. G. O Gestor escolar e suas competências: a liderança em discussão. Disponível em [https://www.anpae.org.br/iberoamericano2012/Trabalhos/HerculesGuimaraesHonorato\\_res\\_int\\_GT8.pdf](https://www.anpae.org.br/iberoamericano2012/Trabalhos/HerculesGuimaraesHonorato_res_int_GT8.pdf). Acesso em: out. 2022.

LÜCK, H. **Liderança em gestão escolar**, Petrópolis: Editora Vozes, 2008.

\_\_\_\_\_. **Gestão participativa na escola**, Petrópolis: Editora Vozes, 2006.

\_\_\_\_\_. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Rio de Janeiro: Editora DP&A Editora, 2002.

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

MOTTA, F. C. P., & VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2004.

ROCHA JÚNIOR, F. S.; ALVES, H.L.; DANDOLINI, G.A.; SOUZA, J.A. Efeitos da liderança transformacional na inovação: uma revisão sistemática de literatura. **Brazilian Journals Development**. Disponível em <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/21746>. Acesso em: out. 2022.

RODRIGUES, S. M. S., **A cultura organizacional e o papel do gestor de formação**. Lisboa: Universidade de Lisboa, 2012.

SAVIANI, D. **Educação; do senso comum à consciência filosófica**. São Paulo: Cortez Editora, 1986.

ZALEZNIK, A. Managers and leaders: Are they different? In: **clinical leadership and management review**. Cambridge: Havard University Press, 2004.