



Estilos de liderança dos gestores na Rede Municipal de Ponta Grossa

Analu Gomes Farias Heirich (Instituição) adm.analu1999@gmail.com
Taiza de Oliveira (Instituição) taizaadm.24@gmail.com
Pauline Balabuch (FASF) pauline.balabuch@redesaquadafamilia.com.br

Resumo

O artigo teve como objetivo analisar os estilos de liderança dos gestores de escolas municipais, de Ponta Grossa a partir de levantamento através de pesquisa com questionário respondido por 15 diretoras de diferentes escolas. Por meio da teoria estudada aprendeu-se que liderança trata-se do ato de influenciar pessoas, manter um relacionamento com elas, já o estilo de liderança diz respeito ao comportamento do líder em suas decisões e nas atitudes de um líder, sendo que cada estilo possui sua personalidade. Com relação à gestão, esta pode ser definida como o processo de incentivo à participação, o estímulo à autonomia e as responsabilidades. Já o gerenciamento da escola é um meio de orientar todas as atividades atribuídas a instituição. A metodologia empregada na pesquisa ficou caracterizada como básica, descritiva, qualitativa, bibliográfica, pesquisa de campo e estudo de caso. Os principais resultados apontam que as gestoras consideram-se líderes, devido ao entendimento de que suas funções são voltadas à influência sobre o comportamento das pessoas. Com relação ao estilo de liderança predominam dois, tanto para as pessoas quanto para a tarefa, e as principais habilidades do líder são comunicação e *feedback*. Os liderados concordam que o conceito de liderança é voltado as influências sobre o comportamento das pessoas ao tempo que também se consideram líderes. Conclui-se que a rede municipal de Ponta Grossa (PR) deu os primeiros passos rumo à gestão escolar mais democrática em 2001. Desde então, o modelo vem sendo aprimorado com mais etapas para garantir competências técnicas dos profissionais que assumem o cargo respaldados pela comunidade.

Palavras chave: Influência. Liderança. Estilos.

Leadership styles of managers in the Ponta Grossa Municipal Network

Abstract

The article aimed to analyze the leadership styles of school managers in the city of Ponta Grossa from a survey through a survey with a questionnaire answered by 15 principals from different schools. Through the theory studied, it was learn that leadership is the act of influencing people, maintaining a relationship with them, whereas the leadership style concerns the leader's behavior in his decisions and in the attitudes of a leader, with each style own your personality. With regard to management, this can be defined as the process of encouraging participation, encouraging autonomy and responsibilities. School management, on the other hand, is a means of guiding all activities assigned to the institution. The methodology used in the research was

characterized as basic, descriptive, qualitative, bibliographical, field research and case study. The main results show that managers consider themselves leaders, due to the understanding that their functions are aimed at influencing people's behavior. With regard to the leadership style, two predominate, both for people and for the task, and the main skills of the leader are communication and feedback. The followers agree that the concept of leadership is aimed at influencing people's behavior while also considering themselves leaders. It is concluded that the municipal network of Ponta Grossa (PR) took the first steps towards a more democratic school management in 2001. Since then, the model has been improved with more steps to ensure technical skills of the professionals who take office, with support by the community.

Keywords: Influence. Leadership. Styles.

1 Introdução

Na contemporaneidade, bem como ao longo da história da educação, muitos autores foram surgindo a medida que se estruturava o local de ensino. No início as aulas eram somente nas casas das famílias abastadas ou em conventos e seminários. Com o tempo, surgiram os liceus, que trouxeram uma estrutura diferenciada, bem como papéis que foram além dos preceptores (professores), surgindo o diretor, o coordenador, o inspetor, o zelador, entre outros.

Olhando este contexto escolar, pode-se facilmente compará-lo à estrutura de uma empresa, em que existem as mesmas funções e tantas outras. Por este motivo e com o intuito de realizar uma análise, nos estilos de liderança dos gestores escolares, nas escolas municipais de Ponta Grossa, que a pesquisa surgiu, tendo em vista, também, os desafios que estes diretores encontram no cotidiano escolar. Compreende-se que este profissional, enfrenta inúmeras complexidades no seu cotidiano, requerendo posicionamentos inerentes há essas ações.

Constata-se que o gestor de escola pública desempenha uma função que necessita de entendimento no setor administrativo e pedagógico. Perante a perspectiva de Lück,

O trabalho de gerenciamento escolar exige, pois, o exercício de múltiplas competências específica e dos mais variados matizes. A sua diversidade é um desafio para os gestores. Dada, de um lado, essa multiplicidade de competências e de outro, a dinâmica constante das situações, que impõe novos desdobramentos e novos desafios ao gestor, não se pode deixar de considerar como fundamental para a formação de gestores, um processo de formação continuada, em serviço, além de programas especiais e concentrada sobre temas específicos (LÜCK, 2009, p.25).

O gestor necessita promover um ambiente de crescimento e desenvolvimento institucional. E para este ter sucesso, precisa adotar estratégias que influenciem seus colaboradores.

Fortalecer a influência que o gestor ocupa no ambiente empresarial, faz com que sua equipe participe, de um modo que o trabalho tenha melhorias. Diante disso, nota-se que o trabalho de um gestor escolar é indispensável, para haver resultados satisfatórios e também que motive sua equipe, para tornar seu caráter cada vez mais pertinente em relação à tomada de decisões.

Diante do exposto, a presente pesquisa visa responder ao seguinte problema: quais os estilos de liderança dos gestores de escolas municipais de Ponta Grossa?

A este proposito tem como objetivo geral, analisar os estilos de liderança dos gestores

das escolas municipais de Ponta Grossa.

Como objetivos específicos estabeleceu-se listar fatores bem como identificar o estilo de liderança do gestor escolar; verificar estratégias adotados na gestão escolar influenciadas pelo estilo de liderança e traçar comparativos entre estilos de liderança e formas de gestão.

Desta forma, o presente artigo justificou-se pela necessidade de conhecer as formas de liderança presentes no ambiente escolar, assim como a compreensão que o líder deve ter diante de seus liderados, buscando manter um resultado satisfatório, para o bom funcionamento da instituição.

2 Referencial Teórico

2.1 Liderança

O ato de influenciar pessoas, manter um relacionamento com elas, pode ser chamado Liderança. Segundo Hunter (2004, p. 24), “liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum.” Esta habilidade de liderar, pode ser desenvolvida em qualquer pessoa, com tanto que está se sinta à vontade de se auto desenvolver.

Costa (2001), afirma que:

[...] liderança assume papel extremamente importante, pois cabe a ela transmitir os princípios e valores que regem a organização, facilitar a adaptação dos novos funcionários, orientando-os, além disso, pode conceber e articular metas que colocam as pessoas acima de suas preocupações individuais, elevando-as acima de conflitos que desintegram uma organização e as unem na luta por objetivos que recompensem seus esforços (COSTA, 2001, p.4).

Uma boa liderança é primordial para uma organização, pois o ato de liderar, faz com que se tomem decisões, e está feita de forma errada pode prejudicar toda uma empresa. Tendo em vista esta situação, se faz necessário, que o Líder sempre esteja buscando conhecimento e um maior entendimento sobre este assunto.

Para Kouzes e Posner (1997), dizem que Liderança é:

A liderança e a arte de mobilizar os outros para que queiram lutar por aspirações compartilhadas; o que constitui um conceito no qual se destaca a palavra “querer”, pois o que leva as pessoas a fazerem alguma coisa não é uma tarefa relativamente simples. Para se sentir a real essência da liderança, pergunta-se: O que é necessário para que as pessoas queiram se engajar em uma organização de forma “voluntária”? O que precisa ser feito para que as pessoas apresentem um desempenho de alto nível? O que você pode fazer para que as pessoas permaneçam leais à organização? Existe uma diferença entre obter apoio e ordenar, com os verdadeiros líderes mantendo a credibilidade em consequência de suas ações – ao desafiar, inspirar, permitir, guiar e encorajar (KOUZES; POSNER, 1997, p. 3).

A liderança não possui um objetivo, mas, por outro lado, quem o faz, no caso o Líder, precisa identificar e analisar os processos e atitudes, para ele conseguir liderar e guiar sua equipe. A pessoa que ocupa essa função de líder, necessita obter uma precisão do que deve ser feito, para ele conseguir mobilizar seus liderados. Sempre pensando na disponibilização de um ambiente favorável, para atingir os resultados da

organização.

Bergamini (1994), aponta a liderança como um processo de relacionamento de duplo sentido, assim afirma que:

[...]processo de liderança normalmente envolve um relacionamento de influência em duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos, tais como aqueles de um grupo, organização ou sociedade. Portanto, a liderança não é apenas o cargo de líder, mas também requer esforços de cooperação por parte de outras pessoas. (BERGAMINI, 1994, P.15)

Contudo, a liderança assume um papel muito importante nas organizações, pois ela auxilia na busca pelo alcance dos objetivos, os quais está se propõe a cumprir. Considerando o líder, ele precisa identificar suas características, através dos estilos da liderança, assim, compreendendo como será desenvolvida sua função.

2.2 Estilos de liderança

A liderança pode ser dividida em três tipos, os quais são vinculados no comportamento, nas decisões e nas atitudes de um líder. Cada estilo possui sua personalidade, fazendo com que o líder, realize suas funções baseadas nestes. Há vários autores que citam estes estilos, Schiavani, Dias e Oliveira (2017), apontam a necessidade de se identificar quais as atitudes de um líder em relação ao seu liderado, como sendo, democrática, autocrática ou liberal.

Utilizando esta mesma linha de pensamento, Chiavenato (2010) define estes estilos, como sendo:

Liderança autocrática: o líder fixa diretrizes sem qualquer participação do grupo e impõe as ordens para a execução das tarefas. O líder é dominador e pessoal nas críticas e nos elogios.

Liderança liberal: o líder se omite totalmente e dá completa liberdade para as decisões individuais ou grupais.

Liderança democrática: o líder debate com os grupos, as diretrizes e decisões, fazendo com que os grupos esbocem as providências e técnicas para atingir os objetivos. O líder apoia os grupos, orientando e explicando, é objetivo e limita-se aos fatos em suas avaliações críticas. (CHIAVENATO, 2010, p.364)

Por outro lado, existem teorias que descrevem estes estilos como sendo, transacional e transformacional. Os autores Bass e Avolio (2004), definem estes estilos de liderança da seguinte forma:

Liderança Transformacional: É um perfil que integra criatividade, persistência, energia, intuição e sensibilidade dos outros. É caracterizado pela capacidade de influência e de inspiração para a equipe ao qual lidera. O liderado segue o líder por confiar.

Liderança Transacional: É um processo de troca social entre os liderados e líderes que envolvem essencialmente transações por recompensa. Ele monitora o desempenho de seus liderados. (BASS; AVOLIO, 2004, p. 21)

Enquanto a liderança transformacional, tem o objetivo de instruir seus liderados, realizando treinamentos necessários para atingir as metas, conhecendo o perfil de cada membro de sua equipe, de modo a satisfazê-los, mas, em simultâneo, desfrutá-

los. Por outro lado, a transacional, possui uma postura de chefe e não de líder, pois ele apenas obtém táticas necessárias, para o cumprimento de regras e metas, não enxergando a necessidade de motivação e preocupação para com seus liderados. Diante disto, como afirma Chiavenato (2004), as teorias mais conhecidas são a autocrática, liberal e democrática, podem ser identificados na figura 1, as ênfases desses três estilos.

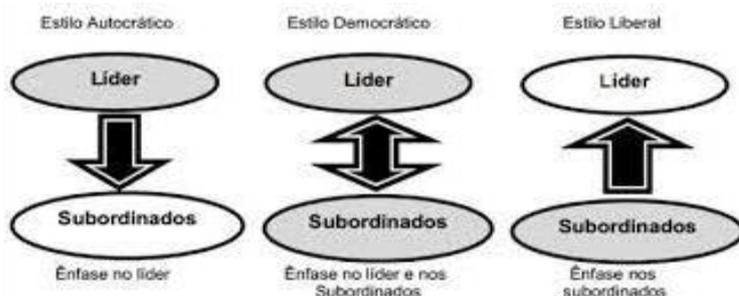


Figura 1: As diferentes ênfases decorrentes dos três estilos de liderança
 Fonte: Chiavenato (2004, p.104).

Desse modo, identificam-se as diferenças de cada modelo, assim conseguindo perceber qual estilo o líder exerce. No entanto, pode-se dizer não haver um estilo que seja melhor que o outro, pois cada um se tornar viável, para determinadas situações, encontradas nos desafios das organizações.

2.3 Gestão

A Gestão pode ser definida como o processo de incentivo à participação, o estímulo à autonomia e as responsabilidades. Este conceito surge após a revolução industrial, o qual tem por objetivo a visão de crescimento, onde os profissionais viam a necessidade da resolução de problemas. Maximiano (2006, p.6), ressalta que, “[...] é o processo de tomar decisões sobre objetivos e utilização de recursos. O processo administrativo abrange cinco categorias de funções: planejamento, organização, liderança, execução e controle”.

Percebe-se que quando se fala de Gestão, a primeira coisa que vem em nossa mente é a figura de um gestor. Porém, a gestão pode ser configurada por uma única pessoa, ou por um grupo, que organiza, planeja, lidera e controla todos os recursos da organização, buscando sempre o melhor aproveitamento destes (BARRETO, 2017).

O papel da Gestão é então, a obtenção de resultados com a ajuda de outras pessoas, possibilitando a realização de recursos dinâmicos para a tomada de decisão. Buscando o envolvimento de pessoas, assumindo posições sistemáticas e centralizadas. Sendo assim, uma equipe de professores da FEA/USP (2008), diz que,

Administração é a tomada de decisão sobre recursos disponíveis, trabalhando com e através de pessoas para atingir objetivos. É o gerenciamento de uma organização, levando em conta as informações fornecidas por outros profissionais e, também, pensando previamente as consequências de suas decisões. É, também, a ciência social que estuda e sistematiza as práticas usadas para administrar. (FEA/USP, 2008, p.25)

O sucesso de um Gestor, não está inteiramente ligado a sua vida profissional, mas aos relacionamentos e aos interesses, o que faz desses aspectos essenciais para o

seu crescimento. Este processo envolve diferentes atividades, buscando sempre que o objetivo seja alcançado de forma eficiente e eficaz.

Para o autor Bio (1996) “eficiência diz respeito a método, a modo certo de fazer as coisas. [...] Uma empresa eficiente é aquela que consegue o seu volume de produção com o menor dispêndio possível de recursos. Portanto, ao menor custo por unidade produzida”. Este ainda afirma que a eficácia diz respeito aos,

[...] resultados, a produtos decorrentes de uma atividade qualquer. Trata-se da escolha da solução certa para determinado problema ou necessidade. [...] Uma empresa eficaz coloca no mercado o volume pretendido do produto certo para determinada necessidade” (BIO, 1996, p. 21).

Ou seja, os profissionais que ocupam este cargo, se tornam responsáveis pelo bom andamento da organização, independentemente do ramo desta. As decisões tomadas por este, influenciam na sua capacidade como gestor, conseqüentemente, na visão que seus liderados e a comunidade a enxerga.

2.4 Gestão da escola

A gestão da escola, ou também conhecida como gestão escolar, é um meio de orientar todas as atividades atribuídas a instituição. Deve os aspectos financeiros, pedagógicos e administrativos, estejam habilitados com o gerenciamento e suas competências. Para ter um resultado positivo, o gestor precisa estar atento as necessidades na realização e desenvolvimento das mesmas.

Na opinião de Lück,

[...] quando o dirigente escolar atua sobre o modo de ser e de fazer da organização educacional, está efetivamente promovendo gestão escolar, isto é, está mobilizando esforços, canalizando energia e competências, articulando vontades e promovendo a integração de processos voltados para a efetivação de ações necessárias a realização dos objetivos educacionais, os quais demandam a atuação da escola como um todo de forma consistente, coerente e articulada. (LÜCK, 2011, p. 131)

Posto isso, consideramos que o papel do gestor, é essencial para o ambiente, pois este está a frente ao que compete os desempenhos da sua equipe e da sua instituição. Além de se preocupar com os quesitos internos, esses profissionais, precisam atentar-se aos assuntos externos, pois estes auxiliam no desenvolvimento da instituição. Drabach e Mousquer relatam:

O campo da administração escolar, embora tão em voga atualmente em virtude das inúmeras reformas educacionais, nem sempre foi alvo de atenção na produção acadêmica dos intelectuais na História da Educação. Em uma trajetória educacional de mais de 500 anos, a administração escolar estrutura-se como campo de estudos acadêmicos há menos de um século. Os primeiros escritos teóricos no Brasil reportam-se à década de 1930. Isto não significa dizer que a prática administrativa era inexistente na educação. (DRABACH; MOUSQUER, 2009, p. 259–260).

O gestor escolar, precisa ter em mente que, como qualquer outra organização e/ou gestor, também necessita de uma capacitação profissional, a vista disso, Lück (2009), ressalta que, a capacitação é constituída de processos e organização do desenvolvimento do conhecimento, sendo exercido um progresso de responsabilidades profissionais.

Ainda do ponto de vista de Lück:

O trabalho de gestão escolar exige, pois, o exercício de múltiplas competências específicas e dos mais variados matizes. A sua diversidade é um desafio para os gestores. Dada, de um lado, essa multiplicidade de competências, e de outro, a dinâmica constante das situações, que impõe novos desdobramentos e novos desafios ao gestor, não se pode deixar de considerar como fundamental para a formação de gestores, um processo de formação continuada, em serviço, além de programas especiais e concentrados sobre temas específicos. (LÜCK, 2009, p. 25)

Frente a isto, o papel do gestor é liderar, coordenar, orientar, planejar, acompanhar e avaliar, todo o trabalho da sua equipe. Mesmo que em seu cotidiano enfrente muitas dificuldades, precisará desempenhar atitudes necessárias e estratégias para coordenar e elevar a eficiência dos processos. Tornando-se responsável, por todos na instituição, de modo a mostrar os resultados alcançados pelos docentes, e mais ainda pelos discentes.

3 Metodologia

Para o desenvolvimento deste trabalho, precisou conhecer os procedimentos metodológicos, que serão utilizados nesta pesquisa. Estabeleceu-se a metodologia de pesquisa quanto a sua natureza básica, gerando novos conhecimentos sem aplicação prática.

Quanto aos objetivos, sendo ele descritivo, conforme Prodanov, definido como:

Quando o pesquisador apenas registra e descreve os fatos observados sem interferir neles. Visa a descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de Levantamento. (PRODANOV, 2013, p. 51)

Para a abordagem do problema optou-se pela pesquisa qualitativa, que para Prodanov (2013), considerando o contato direto com o ambiente, tendo o objeto de estudo sem a manipulação do pesquisador, onde os dados são descritivos, sem a necessidade de comprovar as hipóteses estabelecidas.

Com relação aos procedimentos técnicos, consideramos três campos de estudo, a pesquisa bibliográfica, em que percebemos ser elaborada a partir de materiais já publicados, registrando-os em documentos, para estes estarem organizados. Pesquisa de campo, para conseguir informações e conhecimento com base no problema, o qual está sendo estudado neste trabalho. Utilizando-se de estudo de caso, Gil (2010, p. 37) afirma que o estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou mais objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. ”

Consistindo em coletar e analisar as informações, referente ao assunto levantado, foi aplicado um questionário as gestoras das escolas municipais, para verificar sobre a liderança, intitulado Questionário de Auto percepção no Exercício de Liderança, de Cardoso, Ramos e D’Innocenzo (2014, apud Carvalho e Ahrens, 2018). O qual foi adaptado por Carvalho e Ahrens (2018), para as diretoras das escolas municipais de Ponta Grossa, as quais a faculdade já possui convênio de estágio e pesquisa.

O questionário foi dividido em três partes, onde a primeira parte contém informações sobre o perfil do respondente, a segunda parte consta com quatro perguntas fechadas e uma aberta, referindo-se ao conhecimento do mesmo sobre o assunto liderança, e a terceira parte é relacionada as competências praticadas pelo líder, com vinte perguntas fechadas, utilizando escala numérica.

Quanto às referências utilizadas, levando-se em conta dez anos de publicação, ou seja, publicações mais antigas anteriores à 2011 e publicações mais recentes, após 2011, ressalta-se que 10 dizem respeito a livros considerados clássicos e de suma importância ao tema tratado, portanto são anteriores ao ano de 2011. Também foram utilizados 2 artigos anteriores à 2011, porque foram considerados pelas pesquisadoras como relevantes para a pesquisa. E como referência posterior a 2011, têm-se 3 livros e 5 artigos.

4 Resultados e discussões

A análise dos resultados e discussões foi realizado através dos dados fornecidos pelas gestoras das escolas municipais do município de Ponta Grossa. Foram aplicados 41 questionários, sendo 19 em Centros Municipais de Educação Infantil (CMEI's) e 22 em Escolas de Ensino Fundamental.

APLICAÇÃO DE FÓRMULA PARA AMOSTRA FINITA

Para populações de até 100 mil

nível de confiança	desvio-padrão	margem de erro
n. de desvio-padrão	%	%
1	68	5
2	95,5	4
3	99,7	3

FÓRMULA

$$n = \frac{z^2 p \cdot q \cdot N}{e^2 (N - 1) + z^2 p \cdot q}$$

legenda

n	tamanho da amostra	o que desejo saber
z	nível de confiança escolhido	expresso em n. de desvios-padrão
p	percentagem com a qual o fenômeno se verifica	geralmente 50%
q	percentagem complementar	(100 - p)
e	margem de erro	% correspondente ao nível de confiança escolhido
N	tamanho da população em questão	corresponde ao total da população estudada

dados para o cálculo

	dados	total
n (total)	o que desejo saber	
z	2	4
p	50	50
q	(100 - p)	50
e	4	16
N	41	41

cálculo (aplicação da fórmula)

parte superior	410000
parte inferior	40640
n (total)	10

Fonte: Autoria própria (2021)

Obteve-se de retorno 15 questionários respondidos, número que ultrapassou o tamanho da amostra, a qual foi calculada de acordo com Lima (2021) e está apresentada no quadro da “Aplicação de fórmula para amostra finita” o que significa que os resultados são relevantes.

4.1 Liderança

No gráfico 1 é possível verificar a escolarização da direção das quinze escolas, sendo que a maioria das respondentes possui pós-graduação na área de educação e/ou afins.

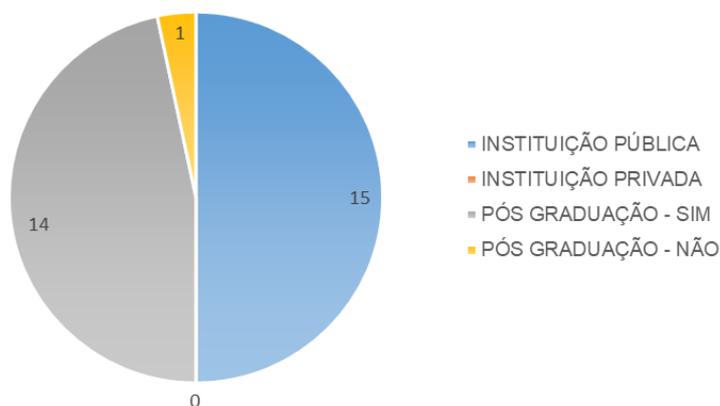


Gráfico 1 – Escolaridade da Liderança
Fonte: autoria própria, 2021.

Já no gráfico 2, apresenta-se o tempo de atuação na instituição de ensino. Informação essa que analisada em conjunto com o gráfico 1 reforça a expertise das mesmas sobre as respostas dadas para a presente pesquisa e que estão apresentadas na sequência.

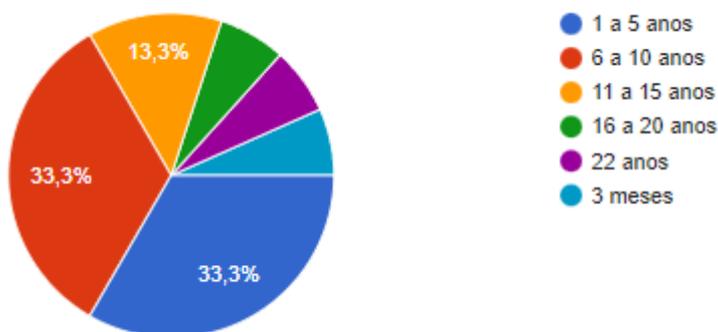


Gráfico 2 – Tempo de atuação na instituição
Fonte: autoria própria

Conforme o resultado, percebe-se que o tempo de atuação na instituição tanto de 1 a 5 anos, como de 6 a 10 obtiveram o mesmo percentual, o que demonstra que o cargo de liderança, como direção ou coordenação, é ocupado no mínimo a 1 ano e no máximo a 10 anos por 67% dos respondentes. Esse resultado denota que a permanência no cargo traz conhecimento e *know how* ao profissional.

4.2 Percepções das diretoras sobre o tema liderança

A partir da ideia de que o líder exerce papel de influenciador e de transformador de comportamentos, devido ao direito que lhe cabe diante do cargo ocupado, perguntou-

se aos participantes justamente sobre essas ideias e quais eram suas percepções. Deste modo, apresenta-se no gráfico 3 o resultado.



Gráfico 3 – Exercício e Percepção de Liderança
Fonte: Autoria própria

Pelo resultado apresentado no gráfico 3, fica perceptível que os líderes respondentes acreditam que a ideia de exercer influência é o que realmente o faz líder, deixando claro que o poder é intrínseco ao cargo e trata-se de um complemento da sua postura de atuação.

Ainda sobre a percepção de liderança em pergunta aberta, destacam-se no mapa mental as respostas e suas interligações, conforme Imagem 1 – Mapa Mental, do porquê os respondentes se consideram líderes.

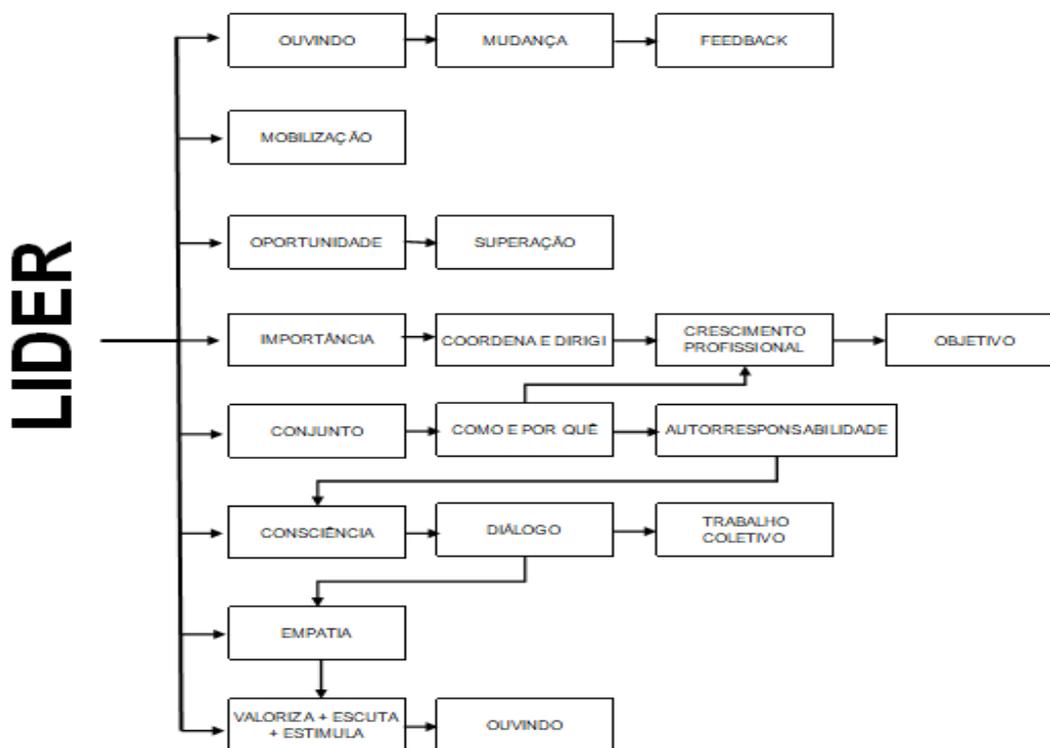


Imagem 1: Mapa Mental

Fonte: autoria própria (2021)

No gráfico 4, o questionamento foi sobre a percepção liderança exercida. A grande maioria sente que exerce dois estilos de liderança, tanto orientada para pessoas como tarefas, assinalando que a forma de exercê-los depende do contexto, momento e

situação vivenciados. Essa situação é perfeitamente natural ao líder, dado que ele desempenha tarefas diversificadas que exigem dele posturas diferenciadas para cada ocasião.

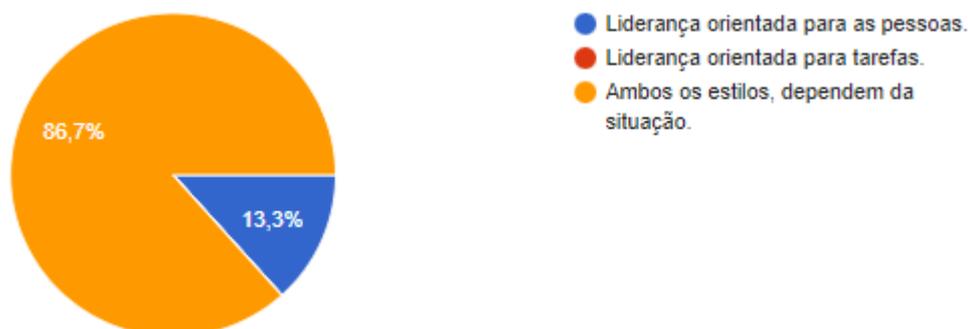


Gráfico 4 – Percepção dos estilos de liderança
Fonte: Aatoria Própria (2021)

Na sequência de perguntas do questionário, a temática tratada foi sobre as habilidades interpessoais que os líderes afirmaram ter. As opções eram habilidades de: comunicação, dar e receber feedback, ganhar poder e exercer influência, ou todas.



Gráfico 5 – Percepção dos estilos de liderança
Fonte: Aatoria Própria (2021)

Tal resultado demonstra haver uma preocupação real com os recursos humanos liderados. Contudo, contradiz o resultado do gráfico 4, onde 66,7% assinalou que entende que liderança é um processo de influência. Desta forma, infere-se que os líderes respondentes não quiseram assumir uma habilidade que praticam.

E como última questão, perguntou-se a respeito da prática da liderança, onde cada diretora poderia optar em responder: nunca, raramente, nem sempre, quase sempre e sempre. Foram apresentadas 20 afirmativas para que essas respostas fossem assinaladas. Salienta-se que cada questão foi classificada e agrupada nos três estilos de gestão tratados na fundamentação teórica. No gráfico 6 apresenta-se o resultado da média obtida das 15 respondentes.

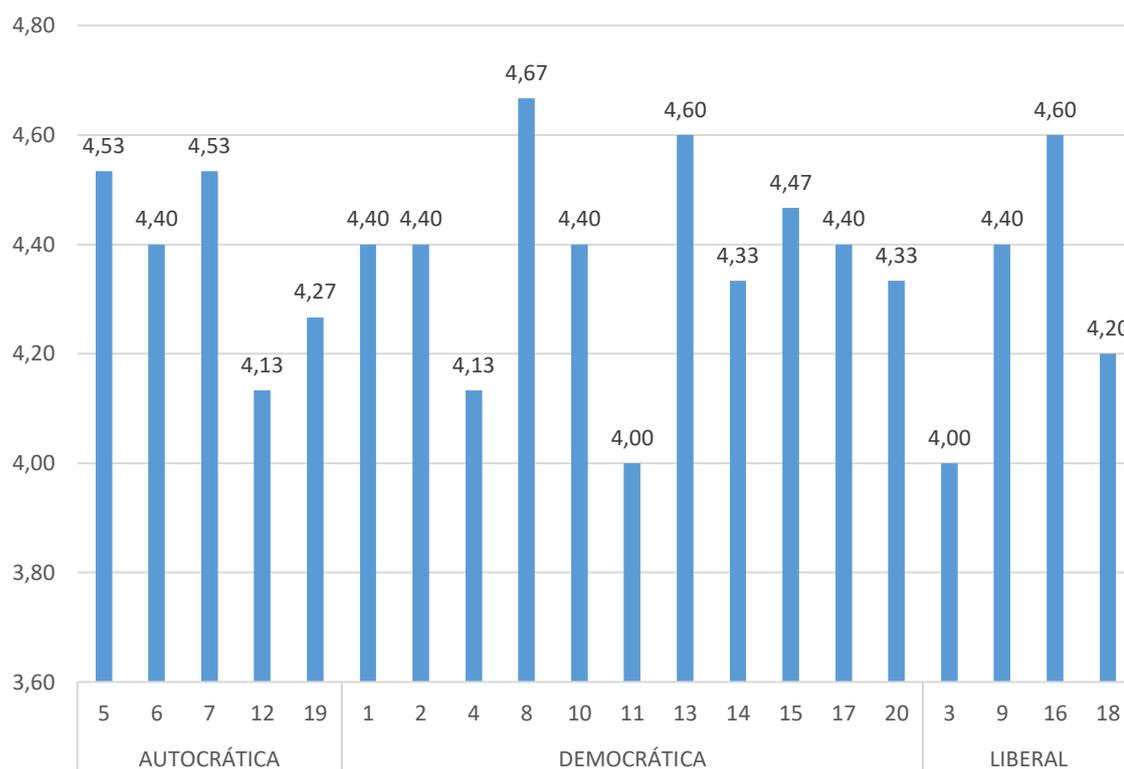


Gráfico 6: Prática da Liderança

Fonte: autoria própria (2021)

O gráfico 6 diz respeito a 20 afirmativas sobre estilo de gestão, que são apresentadas na sequência. Cada questão foi classificada de acordo com um estilo, sendo:

- estilo autocrático – questões 5, 6, 7, 12 e 19;
- estilo democrático – questões 1,2,4,8,10,11,13, 14, 15, 17e 20;
- estilo liberal – questões 3, 9 , 16 e 18.

Questões afirmativas referentes ao gráfico 6:

1. Sei ouvir os liderados.
2. Consigo manter o interesse dos liderados na manutenção e continuidade do diálogo.
3. Transmito orientação e aconselhamento aos liderados atendendo a suas necessidades profissionais.
4. Utilizo a comunicação verbal e mantenho atenção à comunicação não verbal no diálogo com os liderados.
5. Contribuo para a comunicação eficaz nas relações de trabalho com os liderados.
6. Dou orientações aos liderados e demonstrações de como as tarefas devem ser realizadas, conforme suas necessidades.
7. Esclareço dúvidas dos liderados referentes às suas tarefas.
8. Reconheço e valorizo os liderados pelo que fazem ou pela forma como se comportam.
9. Redireciono os liderados mostrando um novo caminho a seguir quando não correspondem ao desempenho esperado.
10. Acompanho periodicamente o desempenho dos liderados.
11. Estimulo a prática do feedback com os liderados.

12. Exerço influência nos liderados ampliando suas competências a favor de resultados eficazes.
13. Compartilho as decisões com os liderados.
14. Delego atividades aos liderados compartilhando responsabilidades.
15. Assumo a responsabilidade pelo desenvolvimento dos liderados.
16. Fico à disposição dos liderados para auxiliá-los quando estão enfrentando alguma dificuldade profissional.
17. Peço opinião aos liderados para alterar um procedimento ou propor alguma mudança operacional.
18. Auxílio na definição das metas para cada liderado de minha equipe.
19. Acompanho periodicamente os resultados apresentados por cada liderado.
20. Acordo o prazo necessário para cada liderado, para que as metas sejam alcançadas.

Ao observar o gráfico 6 fica perceptível que a maior média ficou no estilo democrático, o que demonstra uma abertura na gestão e uma preocupação com a gestão de pessoas. Outra percepção é com relação às médias, as quais variaram entre 4 e 4,67%, demonstrando que ambos os estilos, autocrático, democrático e liberal são utilizados. Por inferência conclui-se que essa flutuação nos estilos se deva ao contexto tanto da escola como do momento vivenciado pelas diretoras. Por um lado, ter os três estilos de gestão sendo praticados é um fato positivo, o que demonstra uma flexibilidade por parte das diretoras. De outra, pode-se inferir não haver uma segurança ao se escolher e determinar o estilo em que se vá trabalhar. Isso traz uma preocupação, pois às vezes os liderados podem não entender tantas mudanças no estilo de decisão, fazendo com que a confiabilidade seja abalada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo, identificar estilos de liderança dos gestores de escolas municipais do município de Ponta Grossa. No âmbito da gestão escolar, há muito para se discutir, principalmente no que diz respeito aos estilos de liderança dos gestores das instituições, de modo a agregar conhecimento.

Desta forma identificam-se os estilos de lideranças dos gestores a partir da percepção dos seus liderados e foi possível determinar semelhanças e diferenças entre os demais estilos de lideranças gerenciais trabalhados.

Para tanto, foi aplicado uma escala validada referenciada em questionários do estilo gerencial, de modo a avaliar o comportamento dos gestores no dia a dia com seus funcionários. Tal escala utilizada é composta por diversos itens de forma identificados fatores relacionados à liderança.

Os resultados expressam a predominância de um estilo voltado mais para o relacionamento na maioria das escolas pesquisadas onde este pode ser caracterizado como democrático. Segundo Oliveira e Menezes (2018), sobre a gestão escolar, “revelam uma crescente preocupação nas produções nacionais, desde o final da década de 1990, com a identidade do administrador escolar, a reconstrução de seu perfil e as novas exigências da função. ”

Ficou perceptível nesta pesquisa que a rede municipal de Ponta Grossa (PR) deu os primeiros passos rumo à gestão escolar mais democrática. O modelo vem sendo aprimorado com mais etapas para garantir competências técnicas dos profissionais que assumem o cargo, respaldados pela comunidade.

Desta forma, as pesquisadoras obtiveram conhecimentos que agregaram na sua formação profissional, principalmente na área de liderança, um dos papéis do administrador. Esta pesquisa trouxe iluminação para o olhar sob seus próprios comportamentos, uma vez, que além de planejar, dirigir, controlar e avaliar, a intenção também será liderar.

REFERENCIAS

BARRETO, João Marcelo. **INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO**. Salvador: UFBA, Faculdade de Ciências Contábeis, Superintendência de Educação a Distância, 2017.

BASS, Bernard, AVOLIO, Bruce. **MULTIFACTOR LEADERSHIP QUESTIONNAIRE: Manual and Sampler**. Califórnia, Mind Garden: Academic Press, 2004.

BERGAMINI, Cecília W. **LIDERANÇA: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BIO, Sérgio Rodrigues. **SISTEMAS DE INFORMAÇÃO: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1996. p. 20-23.

CARVALHO, Priscilla R.; AHRENS, Rudy de B. **A INFLUÊNCIA DOS ESTILOS DE LIDERANÇA NAS UNIDADES DE ENSINO: estudo de caso no Colégio Sagrada Família na cidade de Ponta Grossa**. Congresso Acadêmico Faculdade Sagrada Família. 5. ed. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **INTRODUÇÃO À TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO** 3.ed. Rio de Janeiro, 2004

CHIAVENATO, Idalberto. **GESTÃO DE PESSOAS**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

COSTA, Silvia G. **O FIM DO EMPREGO ESTÁVEL NA GÊNESE DE CRISES DE VALOR PESSOAL: uma análise a partir do Plano de Demissão Voluntária**. READ. Porto Alegre, ed. 23, nº 05, v. 07, dez/2001.

DRABACH, Neila P.; MOUSQUER, Maria Elizabeth L. **DOS PRIMEIROS ESCRITOS SOBRE ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR NO BRASIL AOS ESCRITOS SOBRE GESTÃO ESCOLAR: mudanças e continuidades**. Currículo sem Fronteiras. v.9, n.2. Disponível em: <<http://www.curriculosemfronteiras.org/vol9iss2articles/drabach-mousquer.pdf>> Acesso em: 15 de setembro de 2021.

EQUIPE FEA/USP. **INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO** - livro texto e de exercícios, São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **COMO ELABORAR PROJETOS DE PESQUISA**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HUNTER, JAMES C. **O MONGE E O EXECUTIVO**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

LIMA, Aline Fernanda. **Pesquisa de opinião pública**. Disponível em: <https://www.doccity.com>. Acesso em 06 ago. 2021.

LUCK. Heloísa. **DIMENSÕES DE GESTÃO ESCOLAR E SUAS COMPETÊNCIAS**. Curitiba, PR. Editora Positivo, 2009.

LUCK. Heloísa. **GESTÃO DA CULTURA E DO CLIMA ORGANIZACIONAL DA ESCOLA**. 2. ed. Petrópolis, RJ. Vozes, 2011. Vol. V, série cadernos de gestão.

KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. **O DESAFIO DA LIDERANÇA**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO: da revolução urbana a revolução digital** - 4a ed. São Paulo, Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Ivana C.; Menezes, Ione V. **REVISÃO DE LITERATURA: o conceito de gestão escolar**. Caderno de Pesquisa, 2018. [Recurso eletrônico]. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/cp/a/h8K6zLFps4LjXwjkqnBGPYD/?format=pdf&lang=pt>> Acesso em: 23 de setembro de 2021.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **METODOLOGIA DO TRABALHO CIENTÍFICO** [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico / Cleber Cristiano Prodanov, Ernani Cesar de Freitas. – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SCHIAVANI, C.; DIAS, T; OLIVEIRA, E. **ELAS NO COMANDO: a percepção de colaboradores sobre a liderança exercida por mulheres**. **Revista Conbrad**, v. 2, n. 1, 2017