

## Estilos de gestão e a influência na administração escolar

### *Management styles and influence in school administration*

**Maria Helena de Macêdo Lima<sup>1</sup>**

**Resumo:** *Este artigo tem como objetivo abordar a prática da Gestão Escolar, com enfoque nos estilos administrativos que influenciam a gestão, como também trata da importância da participação de todos os profissionais do sistema escolar, dando ênfase na escolha acertada do gestor para assegurar a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o progresso dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino, orientadas para a promoção efetiva da aprendizagem dos alunos.*

**Palavras-chave:** *Gestão escolar, comunidade escolar, competência.*

**Abstract:** *This paper aims to approach the practice of school management, focusing on administrative styles that influence the management, but also discusses the importance of participation of all professionals in the school system, emphasizing the right choice of the manager to ensure the organization, mobilization and coordination of all material and human conditions necessary to guarantee the progress of socio-educational schools processes, aimed guided to at promotie effective students learning.*

**Keywords:** *School management, school community, competence.*

## INTRODUÇÃO

Este artigo trata de abordar a gestão escolar, fazendo um paralelo dos estilos de administrar e de que forma estes estilos são capazes de influenciar um gestor. Também, trata da importância da participação, pois somente em um ambiente que estimule o envolvimento de todos, pode-se identificar os requisitos indispensáveis para a tomada de decisão conjunta que caracteriza este modelo de gestão. Nesta perspectiva, este trabalho tem a pretensão de contribuir com a educação, traçando, dentre outros, uma boa escolha do gestor por parte da comunidade escolar.

---

<sup>1</sup> Mestre em Ciências da Educação e Doutora em Ciências da Educação, Universidad Autónoma de Asunción (UAA, Paraguay). Professora do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (IFPI). Brasil. E-mail: mariahelena.macedo@gmail.com  
Recibido: 22/01/2014; Aceptado: 16/06/2014.

Para o processo de democratização os diretores precisam ser escolhidos pela comunidade escolar, mas verifica-se que nem sempre essa escolha é voltada para a melhoria contínua da educação, pois há evidências de intervenção de “grupos” que induzem o gestor a práticas não usuais no cotidiano da instituição (rateio de cargos, diárias, passagens, encontros nacionais, cursos direcionados, etc.) e tudo que possam beneficiar tal grupo. Esse tipo de comportamento dificulta a melhoria do ensino nas escolas (nos três níveis de ensino), em prejuízo de uma excelência na qualidade da educação tão almejada por todos. Também, observa-se a interferência de políticos participando, indiretamente, do processo de escolha pela comunidade escolar, apoiando os candidatos de sua preferência, com todo tipo de ajuda, contribuindo assim para uma entropia no ambiente escolar e conturbando o andamento dos trabalhos no seio da instituição.

Segundo Douglas Mc Gregor, *apud* Chivenato (1999), foi realizada uma abordagem sobre a gestão escolar com detalhamento das teorias “X” e “Y”, com ênfase nas competências técnicas do gestor principal que administra a instituição escolar, visto que elas constituem fatores determinantes para que a entidade possa oferecer uma educação de qualidade, comprometida com a formação de um contingente humano de qualidade capaz de intervir positivamente na sociedade na qual estão inseridos.

Procurou-se demonstrar como a figura do gestor principal contagia ou desmotiva os integrantes de uma instituição escolar. Também, a participação de todos no processo é de fundamental importância para se construir uma escola de qualidade, e essa só será possível quando o gestor é bem escolhido não só pelo voto da comunidade, mas que seja portador de competências técnicas-gerenciais que irão fazer toda a diferença no momento do exercício da função de gestor escolar, dirimindo conflitos e resolvendo as questões principais quando se deparar com conflitos interpessoais e educacionais.

## **Gestão Escolar**

A direção é a função administrativa que se refere ao relacionamento interpessoal do administrador escolar com seus subordinados. E para dirigir as pessoas, o administrador precisa saber comunicar, liderar e motivar. Sendo assim, o dirigente escolar é o principal responsável pela instituição educadora, que exige dele uma visão de conjunto, além do papel de principal articulador e integrador entre os vários setores que compõem o processo educacional.

Na década de 50 do século passado, o autor americano Douglas Mc Gregor, *apud* Chiavenato (1999), foi o criador de duas teorias de administração que enquadra o homem no trabalho: a teoria “X” e a teoria “Y”. Então, em resumo, essas teorias foram descritas da seguinte forma: na teoria X, “o homem é caracterizado como um ser preguiçoso, não tem ambição ou vontade própria, evita a responsabilidade, resiste às mudanças, prefere ser dirigido a dirigir”; na teoria Y, “o homem sente satisfação em sua atividade, é aplicado e tem iniciativa, é capaz de autocontrole, aceita responsabilidade, é criativo, aceita desafios, é capaz de autodireção”. Também, o homem enquadrado nessa teoria não deixa ser manipulado e tem atitudes quando está sendo usurpado dos seus direitos.

Por outro lado, alguns gestores escolares – a maioria – ainda se espelham na teoria X, controlando os seus subordinados de maneira rígida, fiscalizando o seu trabalho, pois considera que as pessoas são passivas, indolentes, sem qualquer iniciativa pessoal. Com essas posturas, o gestor proporciona um clima autocrático de trabalho, de desconfiança, de vigilância e de controle coercitivo que não estimula ninguém a trabalhar. Portanto, com essas atitudes o homem tende, naturalmente, responder com desmotivação, alienação, desencorajamento, com pouco esforço pessoal e baixa produtividade.

Entretanto, na teoria Y, o administrador tende a dirigir as pessoas com maior participação, liberdade e responsabilidade no trabalho, ele cria um ambiente democrático de trabalho e oportunidade para que as pessoas possam satisfazer suas necessidades pessoais mais elevadas, através do alcance dos objetivos organizacionais. Pessoas tratadas com respeito, confiança e participação tendem a responder com iniciativa, prazer em trabalhar, dedicação, envolvimento pessoal, entusiasmo e elevada produtividade.

### **Sistemas Administrativos**

Segundo outro autor americano, Likert *apud* Chiavenato (1999, p. 448-553), afirma que existem quatro sistemas administrativos em que o gestor se enquadra, a saber:

#### 1º Sistema: Autoritário-Coercitivo

Esse sistema administrativo é considerado o mais fechado e arbitrário existente em uma organização. Sua natureza é totalmente coercitiva e coativa, determinando regras e regulamentos e exigindo uma rígida obediência. “As decisões são centralizadas na cúpula da organização, o que impede a liberdade e informação, limitando o indivíduo, e contribuindo que ele se isole dos demais colegas”. No

citado sistema, o contato pessoal é dificultado, pois prevalece uma forte desconfiança com relação às pessoas. A tônica de incentivo para que o trabalho dos subordinados seja realizado é a utilização de punições e retaliações – motivação negativa –, o que gera intimidações e medo levando a uma obediência cega.

#### 2º Sistema: Autoritário-Benevolente

Também possui uma característica autoritária, mas bem menos autoritário, menos coercitivo, do que o anterior. As decisões, em algumas oportunidades, são permitidas, proporcionando delegações aos níveis mais baixos, com atividades repetitivas e operacionais, mas dependendo de aprovação pela cúpula. Um diferencial para o primeiro sistema é que neste o poder de liberdade dos subordinados é maior, disponibilizando algumas informações, fazendo com que as ordens na cadeia de comando sejam observadas nos dois sentidos: de cima para baixo e de baixo para cima, alimentando o processo decisório. Entretanto, “prevalece uma grande desconfiança das pessoas”, mas se vê uma melhora no seu relacionamento permitida pela organização. Esse tipo de sistema ainda usa o método de castigo e punições, mas apresenta uma forma de recompensa, de natureza material e salarial.

#### 3º Sistema: Consultivo

É um sistema mais aberto do que os dois anteriores acima expostos, desfazendo-se das características autocrática e impositiva, permitindo certa margem de contribuição pessoal. Neste tipo de sistema o processo decisório se mostra efetivo na organização, onde as pessoas passam a usufruir na descentralização e na delegação de atividades. “As pessoas passam a trabalhar com boa dose de confiança”, contribuindo para o bom relacionamento nos grupos e equipes de trabalho. O processo de comunicação se dá com maior intensidade, favorecendo a troca de informações em sentido vertical nos dois sentidos, ascendente e descendente, ocorrendo, às vezes, interações laterais ou horizontais. O tipo de recompensa é de natureza material e às vezes social, provocando um mínimo de punições.

#### 4º Sistema: Participativo

Configura-se como o sistema mais aberto e democrático de todos. “Proporciona uma completa descentralização e delegação das decisões, percorrendo toda a cadeia de comando do nível mais alto ao mais baixo da organização”. “A confiança nas pessoas é a tônica principal”. Nesse processo a cúpula apenas se preocupa com o controle dos resultados e que, por outro lado, os executores das tarefas são os responsáveis pela tomada de decisões. O processo de comunicação se constitui

no principal eixo de integração desse sistema, ocorrendo a troca de informações nos sentidos vertical e horizontal o que contribui para que as pessoas tenham um maior comprometimento com os objetivos da organização. O tipo de recompensa é usualmente de natureza salarial obtida através das metas e resultados alcançados, e que na ocorrência de punições essas têm a participação das equipes e grupos de trabalho. Desse modo, a administração tem uma maior participação de pessoas com ênfase sobre a utilização efetiva de equipes e grupos, e não privilegiando a atuação individual de indivíduos.

Nesse contexto de sistemas administrativos, acima especificados, a direção da escola, além de exercer uma das funções do processo organizacional, deve promover uma boa relação de trabalho com todos os atores da comunidade escolar, pois se refere ao relacionamento do gestor com os seus subordinados para obtenção de esforços coletivos visando atingir o fim colimado. Daí a necessidade do gestor saber se comunicar, se relacionar e motivar as pessoas de seu entorno educacional: corpo docente, corpo discente e os funcionários em geral.

### **Comunidade Escolar**

A comunidade escolar compreende direção, professores, alunos, pais, equipe pedagógica e servidores administrativos. Para que esses sujeitos tenham uma atuação positiva é necessário que seja organizado uma estrutura, a fim de possibilitar um ordenamento e disposição das funções que asseguram o funcionamento de um todo, no caso a escola. Essa estrutura, geralmente, é representada graficamente num organograma – um tipo de gráfico que mostra as inter-relações entre os vários setores e funções.

Segundo Dourado (2002) *apud* Souza (2011) afirma que: a gestão democrática constitui-se em um processo de aprendizado e luta política, possibilitando a criação e efetivação de canais de participação, de aprendizado do jogo democrático e de reflexão das estruturas autoritárias visando à sua transformação. Portanto, gestão participativa é normalmente entendida como uma forma regular e significativa de envolvimento de todos no seu processo decisório. Assim, para Luck (2001), gestão já pressupõe, em si, a idéia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto.

Souza (2001) comenta que alguns problemas de natureza urgente foram identificados, a fim de se repensar a participação da comunidade escolar, a saber: a precariedade da escola pública; a rotatividade de professores; a falta de pessoal; a

necessidade de recursos para manutenção do espaço físico, a existência de trabalhos fragmentados e ações isoladas no interior da escola. Outro problema identificado diz respeito ao relacionamento interpessoal vivenciados pelo diretor, professores, equipe pedagógica e funcionários, que representam efetivamente as relações de poder manifestadas no interior da escola, de forma que permitem aproximar ou distanciar a comunidade escolar de uma perspectiva de participação coletiva.

Paro (2005, p. 11) *apud* Souza (2001) diz que: em um dos seus estudos sobre administração e gestão, o diretor é considerado a autoridade máxima da escola. Completa ainda, afirmando “o que temos hoje é um sistema hierárquico que pretensamente coloca todo o poder nas mãos do diretor”. No mesmo artigo, Silva Jr. (1993, p. 73) comenta que uma proposta de gestão participativa visa refletir a prática não só do diretor, mas de toda a comunidade numa perspectiva de revisão de funções, de busca de referencial teórico. “O autoritarismo da prática decorre da alienação da teoria”. Por isso, é necessário rever essa atual organização para permitir a prática da participação e da democracia. A escola necessita mudar sua organização de trabalho, suas ações para a construção de um Projeto Político Pedagógico.

Portanto, a gestão democrática como prática participativa convém procurar caminhos para essa efetivação. Os problemas no campo da gestão não são novos, vários tem sido discutidos e analisados por vários educadores do setor educacional. Compreender as possibilidades de mudança exige conhecer o sistema para possibilitar a implementação de uma gestão democrática e participativa. Nas Organizações Empresariais a participação nas decisões é quase sempre uma estratégia que visa à busca do aumento da produtividade. Já nas escolas esse objetivo também é o mesmo, pois elas também buscam bons resultados. Por isso, a participação é um meio de alcançar melhor e mais democraticamente os objetivos.

Na gestão escolar a participação é importante para melhorar a qualidade pedagógica, desenvolver objetivos comuns na comunidade escolar, garantir ao currículo escolar maior sentido de realidade e atualidade, aumentar o profissionalismo dos professores, combater o isolamento físico, administrativo e profissional dos diretores e professores, bem como também motivar o apoio comunitário às escolas. Para Luck (1996, p.18):

Aos responsáveis pela gestão escolar compete, portanto, promover a criação e a sustentação de um ambiente propício à participação

plena, no processo social escolar, dos seus profissionais, de alunos e de seus pais, uma vez que se entende que é por essa participação que os mesmos desenvolvem consciência social crítica e sentido de cidadania (p.18).

Apesar de alguns gestores pensarem ter a posição de ser o guardião de boas condutas, afastando a colaboração de professores e de servidores, as legislações têm funcionado como mecanismos reguladores dessa prática, na medida em que impõem critérios de proporcionalidade na participação dos segmentos organizados da comunidade escolar em relação à escolha de diretores. Isso não é o suficiente para impedir, no entanto, que continue existindo comportamentos de dominação sobre os docentes. Ressalta-se o papel fundamental que pode exercer o gestor escolar, uma vez que, como coordenador do processo de gestão, pode dificultar ou facilitar a implementação de procedimentos participativos.

Ainda Luck (1996) cita algumas ações especiais para um ambiente estimulador da participação, por exemplo: “criar uma visão de conjunto associada a uma ação de cooperativismo”; “promover um clima de confiança”; “valorizar as capacidades e aptidões de participantes”; “estabelecer demandas de trabalhos centradas nas ideias e não em pessoas”, “desenvolver a prática de assumir responsabilidades em conjunto”.

### **Escolha do Diretor**

Na literatura sobre esse assunto, identifica-se que os escolhidos são aqueles mais “bonzinhos”, mansos, que concordam com todos, que mais tarde toda a comunidade verificará que foram levados a se enganarem. E o resultado nesse modelo é desastroso para a formação e aprendizagem dos alunos. Então, Luck (2009) diz: que para melhorar a qualidade do ensino pela melhoria da gestão escolar, torna-se necessário que esse profissional desenvolva competências que lhe permitam assumir de forma efetiva o acervo de responsabilidades inerentes às suas funções.

Por isso, é necessário que ao escolher o diretor de escola seja imprescindível observar as suas competências, para quando se apresentar como candidato ofereça pré-requisitos mínimos de capacidade para assumir essa função, pois o papel que irá desempenhar como futuro dirigente-mor irá requerer além das responsabilidades básicas inerentes ao cargo, uma série de conhecimentos práticos (lidar com pessoas em situações de conflitos, saber ouvir e falar no momento certo, tomar decisões uniformes, comunicar-se de forma clara em toda a cadeia de

comando, etc.) que irão impactar por todo o tempo em que estiver à frente dos destinos da instituição escolar.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A gestão escolar, com ênfase nas competências técnicas do gestor principal que irá administrar a instituição escolar, constitui fator determinante para que a entidade possa oferecer uma educação de qualidade, comprometida com a formação de um contingente humano de qualidade capaz de intervir positivamente na sociedade na qual está inserido.

A democratização na escolha do gestor, pela comunidade escolar ou por indicações de conveniências políticas acabam por pactuar uma escolha intencional de uma gestão administrativa voltada para adjetivos como: gestor “bonzinho”, “manso”, “calminho” e outras denominações que o classificam como gestor benevolente. Neste aspecto, o modelo administrativo não está voltado para competência do gestor, tornando-se uma administração desastrosa e ineficiente.

A figura do gestor deve, primordialmente, ser pautada no âmbito da competência administrativa, com referência as principais características do gestor escolar. A participação da triade (docentes, discentes e administrativos) no processo é de fundamental importância para se construir uma escola de qualidade, e essa somente será possível quando o gestor é bem escolhido não apenas pelo voto da comunidade, mas que seja portador de competências técnicas-gerenciais que irão fazer toda a diferença no momento do exercício da função de gestor escolar, dirimindo controvérsias e resolvendo as questões principais quando se deparar com conflitos interpessoais e educacionais.

## **REFERÊNCIAS**

- Chiavenato, I. (1999). *Administração nos novos tempos* (2ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Dourado, L.F. (2002). A gestão democrática e a construção de processos coletivos de participação na escola. In Aguiar, M.Á. de S., & Ferreira, N.S.C. *Para onde vão a orientação e a supervisão educacional?* (pp. 149-160). Campinas: Papirus.
- Libâneo, J.C. (2001). *Organização e gestão da escola: Teoria e prática*. Goiânia: Alternativa.



- Likert, R. (1971). *Novos padrões de administrar*. São Paulo: Pioneira.
- Luck, H. (1996). Gestão educacional: estratégia e ação global e coletiva no ensino. In *Finger, A. Educação: Caminhos e perspectivas* (p. 18). Curitiba: Champagnat.
- Luck, H. (2001). *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar* (5ª ed.). Rio de Janeiro: DP&A.
- Luck, H. (2009). *Dimensões de gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Editora Positivo.
- Luckesi, C.C. (2011). *Avaliação da aprendizagem escolar: Estudos e proposições* (22ª ed.). São Paulo: Cortez.
- Paro, V.H. (2005). *Gestão democrática da escola pública*. São Paulo: Ática.
- Silva Jr, C.A. da. (1993). *A escola pública como local de trabalho*. São Paulo: Cortez.
- Souza, G.N. de. (2011). *Gestão democrática escolar: Reflexão e desafios*. Retirado de: [http://cefort.ufam.edu.br/dialogica/files/no7/Vol07-04-Gestao\\_Democratica\\_Escolar\\_reflexoes\\_e\\_desafios.pdf](http://cefort.ufam.edu.br/dialogica/files/no7/Vol07-04-Gestao_Democratica_Escolar_reflexoes_e_desafios.pdf)