



COLÉGIO ESTADUAL DE CONCEIÇÃO DO JACUÍPE
ENSINO MÉDIO INTEGRADO AO CURSO TÉCNICO EM
ADMINISTRAÇÃO

RENATA DE JESUS FERREIRA

LIDERANÇA ESCOLAR NA REDE ESTADUAL DE ENSINO:
UM ESTUDO DE CASO

Conceição do Jacuípe

2022

RENATA DE JESUS FERREIRA

**LIDERANÇA ESCOLAR NA REDE MUNICIPAL DE ENSINO: UM
ESTUDO DE CASO**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à disciplina de Projeto
Experimental como requisito parcial
para a aprovação no curso de
Técnico em Administração, do
Colégio Estadual de Conceição do
Jacuípe.

Orientadora: Profa. Rosenir Sena

Conceição do Jacuípe

2022

RENATA DE JESUS FERREIRA

LIDERANÇA ESCOLAR NA REDE MUNICIPAL DE ENSINO: UM ESTUDO DE CASO

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à disciplina de Projeto
Experimental como requisito parcial para
a aprovação no curso de Técnico em
Administração, do Colégio
Estadual de Conceição do Jacuípe.

Orientadoras: Profa. Sandra Sinara e
Profa. Rosenir Sena

COMISSÃO EXAMINADORA

Orientador(a) Professor(a):

Professor(a):

Professor(a):

Conceição do Jacuípe - BA, ____ de _____ de 2022

Conceição do Jacuípe

2022

Dedico este trabalho a meus pais que sempre me incentivaram a estudar.

AGRADECIMENTOS

Em princípio, agradeço à Deus pelo dom da vida e por me permitir chegar até aqui.

Ademais, aos meus pais que sempre depositaram esperanças em mim e acreditaram no meu potencial.

“Cada sonho que você deixa para trás é um pedaço do seu futuro que deixa de existir”.

Mark Zuckerberg

RESUMO

Liderança tem tudo a ver com gerenciar pessoas e suas motivações. Saber motivá-los e influenciar suas ações, decisões e comportamentos, direcionando seus esforços para alcançar os resultados desejados. A liderança pode surgir naturalmente quando uma pessoa se destaca no papel de líder sem ter que assumir um papel de liderança. Esta é uma forma de liderança informal. A gestão escolar é a gestão global da escola. O trabalho busca entender como é a relação entre líder e liderados, e quais são as maiores dificuldades que o cargo de líder carrega. Os administradores são responsáveis por integrar os diferentes departamentos de uma instituição de ensino, identificar as necessidades de cada departamento, acompanhar os resultados, incentivar as lideranças e tomar decisões que afetam direta ou indiretamente a qualidade do ensino dos alunos.

Palavras-chaves: Gerenciamento, liderança, necessidade.

ABSTRACT

Leadership is all about managing people and their motivations. Know how to motivate them and influence their actions, decisions and behaviors, directing their efforts to achieve the desired results. Leadership can come naturally when a person excels at the leader role without having to assume a leadership role. This is an informal form of leadership. School management is the overall management of the school. The work seeks to understand how the relationship between leader and subordinates is, and what are the greatest difficulties that the position of leader carries. Administrators are responsible for integrating the different departments of an educational institution, identifying the needs of each department, monitoring results, encouraging leadership and making decisions that directly or indirectly affect the quality of student education.

Key words: management, leadership, need.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
2 METODOLOGIA	11
2.1 Produto	11
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
4 RESULTADOS.....	15
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	16
6 REFERÊNCIAS.....	17
7 ANEXO.....	18

1 INTRODUÇÃO

Tendo em vista que o líder é o ponto de equilíbrio da organização para obter o bom funcionamento da organização, é necessário entender a sua relação com os funcionários. Nesse sentido, a pesquisa se justifica com base em compreender o funcionamento da liderança de uma diretora de escola pública estadual, a sua relação com os funcionários e alunos, e verificar a forma de como gerir.

A instituição que será pesquisada e analisada é o Colégio Estadual Domingos Barros de Azevedo. A necessidade de ter um líder no setor educacional é justamente encontrar alguém que tenha a disposição de responsabilizar-se com grandes demandas. Dentro dessa conjuntura, faz-se necessário compreender como um líder consegue tratar pessoas e recursos no ambiente escolar, de forma eficaz e democrática.

A credibilidade de um líder está relacionada ao fato de ele ver seus colaboradores como uma pessoa integral, fomentando assim um relacionamento mutuamente satisfatório. É por meio desse tipo de atividade que um líder transformador compromete seus servidores e alunos com uma visão organizacional existente ou esperada, tendo assim recursos para mobilizar esforços para sustentá-la ou alcançá-la.

Para o desenvolvimento desta pesquisa, torna-se necessário mencionar que seu objetivo geral é entender como a liderança influencia nos resultados obtidos na organização do setor público. Além disso, integram-se três objetivos específicos para compor a pesquisa. Em primeiro plano, analisar os tipos de liderança existentes na área da organização educacional. De maneira secundária, criar um painel expositivo sobre a principal liderança percebida no contexto da área pública e, por fim, discutir os resultados e analisar os impactos benéficos e adversos dessa liderança.

A escolha do objeto de pesquisa baseia-se na intenção de entender como funciona o gerenciamento de diversas pessoas, principalmente no ambiente escolar, em que

estão reunidas diversas pessoas com personalidades diferentes. Aprender a ter empatia com pessoas com diferentes personalidades e forças nem sempre é fácil.

Mas colocá-la em prática levará a uma liderança mais forte e melhor suporte aos funcionários e alunos.

2 METODOLOGIA

Com a finalidade de entender a influência da liderança nas organizações do setor público, contendo como público-alvo o gestor da área educacional, no município de Conceição do Jacuípe, a pesquisa se baseia em um método descritivo que, para Triviños (1987, p. 112) consiste em um estudo e interpretação dos fatos com uma abordagem qualitativa, na qual exige-se um estudo amplo da pesquisa, sendo necessário o uso de entrevistas e análise de artigos sobre liderança, analisando assim o funcionamento da liderança e as demandas de gerir pessoas e recursos.

Como instrumento de coleta de dados, será aplicada uma semi-entrevista com a gestora da área da educação para avaliar os resultados. Os estudos de caso podem ser descritos como uma entidade bem definida, como um projeto, instituição, sistema educacional, indivíduo ou unidade social. O propósito é obter em fatos como e por que de uma determinada situação que se conjuntura única em muitos pontos de vistas, tentando descobrir o que há nela de mais primordial e representativo.

Além disso, será feito o uso de artigos e livros, para agregar conhecimento à pesquisa de maneira que possamos obter informações sobre a gestão no ambiente educacional, o seu funcionamento e a representação do líder como influenciador para os seus funcionários e alunos.

2.2 Produto

O produto consiste em um mapa mental, no qual estarão inseridas palavras importantes da entrevista. O produto escolhido tem o intuito de explicar, de maneira descomplicada, o que é ser líder.

O produto será desenvolvido da seguinte forma:

- convite de participação da diretora;
- aplicação do questionário/entrevista;



Reprodução: Imagem autoral do produto apresentado na FeiraTec.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Avaliar a liderança no setor público não é fácil. Para Senge (1998, p.6), a liderança “é a tensão criada pelo fosso entre a situação presente e o sonho.”

Ao analisar estudos sobre o tema central, foi visto que a liderança "nasceu" durante a pré-história, por meio da necessidade do ser humano de viver em sociedade para alcançar a sua sobrevivência”. Segundo Kotter (1997), “um líder tem como principal atividade a produção de mudança, com sua ação pautada sobre três dimensões fundamentais: estabelecer a direção estratégica da empresa, comunicar essas metas aos recursos humanos e motivá-los para que sejam cumpridas.”

O líder é extremamente importante para orientar os seus colaboradores, motivá-los e assim extrair o melhor de cada funcionário. Conforme Bennis (1996, p. 78), a presença de líderes é indispensável para a vigência da organização, para as constantes convulsões e modificações do ambiente e para a integridade da agremiação.

As habilidades e competências de um gestor influenciam diretamente no seu estilo de liderar e coordenar pessoas. Para Muchinsky (2004), "as habilidades/capacidades e atributos do líder têm um profundo impacto, de tal forma que criam a confiança do seguidor na correção das convicções do líder, aceitação irrestrita do líder, afeição pelo líder e obediência voluntária."

Liderança e gestão são dois papéis muito interessantes e muito distintos em uma organização; portanto, como a organização é sub-liderada e super-gerenciada,

existem algumas posições em que as pessoas adotam a abordagem errada, Bennis (1996). Há uma grande confusão dentro da sociedade a respeito da diferença entre liderar e gerenciar, muitos acreditam trata-se da mesma coisa.

“O gerente tem seu apoio nas regras, normas e procedimentos, enquanto o líder se apóia em suas capacitações, habilidades e nas pessoas que trabalham sob seu comando.” (Furtado Arruda et al. A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES, p 5.)

Pina e Cunha et al. (2005) ressaltaram a necessidade de se fazer uma diferenciação entre líder e gestor. Os líderes: a) procuram agir sobre a situação, b) inovam, c) questionam-se sobre o quê e o porquê, d) têm perspectivas a longo prazo, e) são originais e f) as suas competências não podem ser ensinadas/aprendidas. (Furtado Arruda et al. A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES, p 5.)

Sob essa ótica, indaga-se:

[...] qual a diferença entre gerenciamento e liderança? O gerenciamento olha através das lentes e cumpre suas tarefas, mas a liderança examina as lentes e diz: "este é o quadro de referência?" O gerenciamento trabalha dentro dos sistemas para fazê-los funcionar, a liderança trabalha os sistemas. A liderança lida com direção, visão, objetivo, princípios, com a formação das pessoas, de mentalidade, enriquecimento emocional, com o fortalecimento das pessoas. A liderança lida com o ativo, o gerenciamento com os resultados. Tanto a liderança quanto o gerenciamento, tanto a eficácia quanto a eficiência são necessárias (COVEY, 1994, p. 259).

Com o passar dos anos, surgiu a necessidade de novas maneiras de gerir. No mundo da 4ª Revolução Industrial, a inteligência artificial muda o modo de agir e pensar das pessoas, logo há uma grande precisão por mudanças.

Segundo Drucker (1999), na atualidade, novas práticas solicitam a aplicação da criatividade e flexibilidade nos negócios. Há necessidade de um novo modelo de liderança nas organizações contemporâneas, competindo ao líder liberar as energias e potencial das pessoas, visando adquirir talentos, inteligência e conhecimentos para enfrentar a complexidade

das mudanças. (Furtado Arruda et al. A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES, p 5.)

Assim como na Administração, na liderança também existem teorias. As teorias são um conjunto de regras ou de princípios fundamentais de um determinado pensamento. Elas buscam esclarecer uma mesma visão para todos.

De acordo com Kuczmarski e Kuczmarski (1999), liderança é a consequência de perpetrar com que as pessoas ajam por meio de uma comunidade, requerendo que um sentido seja dado ao empenho do povo e que o comprometimento seja ocupado pelos seus próprios integrantes; ou seja, liderança é a responsabilidade por uma congregação.

O fato de um diretor ter que lidar com diferentes públicos em diferentes turnos não é uma tarefa fácil.

Um modelo de liderança escolar que tem vindo também a ser aplicado às escolas é a liderança transformacional. Esta abordagem de liderança enfatiza o desenvolvimento de capacidades e de níveis de comprometimento com os valores organizacionais mais elevados.” (COSTA, SOARES, CASTANHEIRA, 2017, p.167)

A qualidade do ensino no Brasil é uma temática muito discutida, tanto no dia a dia quanto nos meios de comunicação, internet, televisão. O ensino de qualidade afeta diretamente no desenvolvimento do país, haja vista que, se um país tem cidadãos com uma boa instrução, certamente ele estará em progresso contínuo.

A preocupação com a qualidade do ensino fundamental, de acordo com uma visão de educação como formadora de cidadãos, precisa levar em conta, no estudo da escola, além da estrutura didática desta, também sua estrutura administrativa. (PARO, Vitor Henrique. Gestão Escolar, Democracia e Qualidade do Ensino. Edição: 2. ed. Ver. Editora: Intermeios)

Para cada tipo de liderado, existe um tipo de líder. Os líderes devem fazer um estudo a respeito do perfil de seus encarregados, saber como agir diante de cada público. Conforme Chiavenato (2007) destaca que o estilo de liderança democrática do líder é extremamente envolvente, facilitador, ativo e mentor, perfil despojado "Chefe", conquistou o respeito espontâneo da equipe e formou o vínculo da equipe, a amizade

torna as relações interpessoais cordiais e harmoniosas sem magoar objetivos de trabalho.

4 RESULTADOS

A entrevista foi desenvolvida de maneira on-line, utilizando a rede social *WhatsApp*, na cidade de Conceição do Jacuípe.

Abaixo está todas as respostas da entrevista, juntamente com uma análise realizada por mim.

- “Ser líder é ser mais que uma pessoa que está a frente de uma organização ou setor com determinadas responsabilidades. Líder é aquele que dá o exemplo, que enxerga o melhor de cada time e usa-o a favor do crescimento pessoal de cada colaborador e da empresa, é levantar a equipe diante das dificuldades e estar pronto para as decisões fáceis e difíceis quando necessário.”

A entrevistada destaca de forma clara o que é ser líder e o que ele deve fazer.

- “Meu primeiro contato com a liderança foi em 2013 quando assumi a vice direção da extinta escola Proteção a Juventude. Foi muito difícil, porque eu não tinha experiencia na gestão. Não é fácil essa posição, lidar com várias situações e com um público bem diversificado.”

A entrevistada cita um ponto importante, a diversidade do público. Lidar com pessoas diferentes, e com pensamentos diferentes é um dos pontos mais difíceis na função de líder.

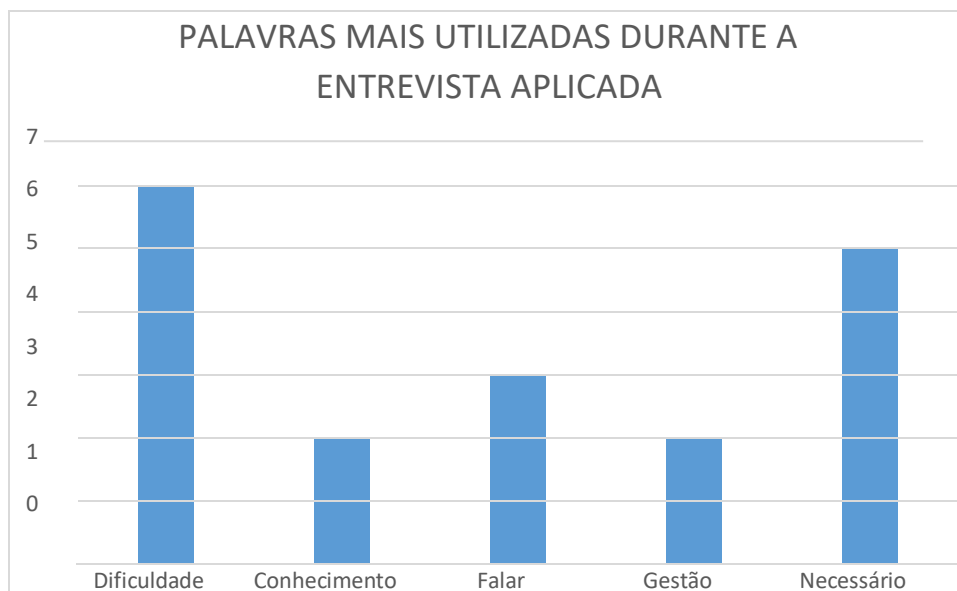
- “Eu comecei na profissão há 13 anos quando passei no concurso para uma cidade próxima de Conceição do Jacuípe, fiquei 13 anos apenas na sala de aula até a aposentadoria de uma vice e fui convidada para o cargo de vice. Por conta da dificuldade com a burocracia e os conhecimentos necessários para o cargo fiz faculdade de Administração de Empresa, pois eu necessitava de uma base para enfrentar as dificuldades oriundas da gestão. O momento mais difícil que eu enfrentei, na verdade foram vários, mas posso citar alguns que me marcaram e me ensinaram muito. O primeiro foi lidar com o problema da violência na unidade escolar e não ter o apoio necessário naquele instante para evitar uma consequência pior, outra foi o fechamento da escola.”

A entrevistada afirma que mediante as dificuldades que o cargo de líder carrega, ele foi em busca de uma base de conhecimento, fez faculdade de Administração de Empresa, para que assim, ela conseguir assumir esse cargo

- “É necessário ter um objetivo claro e uma rotina pré-definida para evitar a procrastinação, além disso é necessário ouvir e saber o momento certo para falar, como falar e o que falar. Outro ponto importante é buscar conhecimento para acompanhara as mudanças que nossa sociedade esta vivendo.”

Ter um objetivo claro facilita demais na fluidez de um cargo de liderança.

Diante das respostas da entrevista, foi possível perceber que o cargo de líder não é tão fácil. Os desfechos alcançados apresentam-se no gráfico apresentado abaixo.



5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mediante aos resultados obtidos, é possível analisar que o cargo não é fácil. Saber como lidar com diferentes situações em uma posição de gestor exige muita responsabilidade e empatia, em vários casos. Saber se expressa diante de situações de conflito é, sem dúvidas, um ponto chave para uma boa gestão. Muitas pessoas dizem que os líderes já nascem com espírito de liderança, mas é verdade é que, na maioria das vezes, torna-se líder diante das circunstâncias que aquele ambiente lhe oferece.

6 REFERÊNCIAS

COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios**. Tradução de Astrid Beatriz de Figueiredo. São Paulo: Editora Campus, 1994

KOTTER, John P. **Afinal, o que fazem os líderes: a Nova Face do Poder e da Estratégia**. Tradução de Leading Change. São Paulo: Campus, 2000.

MUCHINSKY, Paul M. **Psicologia Organizacional**. Tradução de Ruth Gabriela Bahr. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Escolar, Democracia e Qualidade do Ensino**. Edição: 2. ed. Ver. Editora: Intermeios)

PINA E CUNHA, M. et al. **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão**. 4ª ed., Lisboa: Editora RH, 2005.]

SENGE, Peter. **O novo trabalho do líder: Construindo organizações que aprendem**. In: STARKEY, Ken (org.). Como as Organizações Aprendem. Tradução de Lenke Peres. São Paulo: Futura, 1997.

APÊNDICE

COLÉGIO ESTADUAL DE CONCEIÇÃO DO JACUÍPE

Tema: LIDERANÇA ESCOLAR NA REDE ESTADUAL DE ENSINO: UM ESTUDO DE CASO

Nome da pesquisadora: Renata Ferreira

Data: 30/09/2022 - 20/10/2022

A partir do consentimento de livre esclarecido, o participante da pesquisa, de forma voluntária, participará da coleta de dados deste trabalho científico em conformidade com a Resolução CNS 466/2012.

QUESTÕES ABERTAS

1) O que é ser líder?

2) Qual foi o seu primeiro contato com a liderança? Você acha que a função de líder é fácil? (Comente um pouco sobre seu início de carreira)

3) Como foi seu processo até chegar ao cargo de líder? Qual foi o momento mais difícil quando você assumiu o cargo de líder?

4) Você acha que existe uma postura que você deve adotar para gerenciar diferentes públicos? Se sim, quais posturas são?
