

A LIDERANÇA COMO ALIADA DA GESTÃO PARTICIPATIVA

HELOÍSA VICCARI JUGEICK BELINE¹

RESUMO

O presente artigo, desenvolvido a partir de uma pesquisa bibliográfica, tem como objetivo apresentar a importância da liderança para a plena realização da gestão participativa, a qual é voltada às pessoas e à participação dos liderados no processo decisório: as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder, com espaço para o diálogo e tomada de decisões de acordo com o bem comum do coletivo. Deve-se entender a liderança como a habilidade de motivar e influenciar os liderados, de forma ética e positiva, a fim de que contribuam voluntariamente e com entusiasmo para alcançarem os objetivos da equipe e da instituição escolar, exigindo paciência, disciplina, humildade, respeito e compromisso, pois a instituição escolar é dotada de colaboradores dos mais diferentes tipos. Cabe ao líder, portanto, demonstrar confiança, interagir, motivar, mobilizar interesses, esforços e habilidades com o intuito de promover o sucesso da instituição.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Participativa; Liderança; Participação.

ABSTRACT

This article, developed from a literature review, aims to present the importance of leadership for the full realization of participatory management, which is geared to people and led to the involvement of the decision-making process: the guidelines are debated and decided by the group, encouraged and assisted by the leader, with space for dialogue and decision-making according to the common good of the collective. It should be understood leadership as the ability to motivate and influence led, ethical and positive manner in order to contribute voluntarily and enthusiastically to achieve the goals of the team and the school, requiring patience, discipline, humility, respect and commitment, because the school body is endowed with employees of many different types. It is up to the leader, therefore, show confidence, interact, motivate, mobilize interests, efforts and skills in order to promote the success of the institution

KEYWORDS : Participatory Management ; Leadership; Participation.

¹Bolsista CAPES. Mestranda em Literatura pela Universidade Estadual Paulista, Campus de Assis. Especialista em Gramática e Produção de Texto pela Faculdade São Luís, Campus de Jaboticabal. Especialista em Gestão Educacional pelo Instituto Educacional de Assis – IEDA, Grupo Educacional UNIESP. Graduada em Letras pela Universidade Estadual Paulista, Campus de Assis.

INTRODUÇÃO

O tema Gestão Participativa, introduzido pelos novos princípios presentes na Lei de Diretrizes e Base, vem sendo amplamente discutido, visto que é um meio eficaz de garantir o sucesso de uma instituição escolar a partir do trabalho associado de pessoas que analisam situações, propõem soluções e ações em conjunto, pautadas na reciprocidade e desejo coletivo, partilhando conquistas e obrigações, inseridas num ambiente democrático, com distribuição de poder, responsabilidades e benefícios de forma igualitária.

Como é difícil imaginar o sucesso de uma instituição sem o comprometimento e a participação de toda a equipe escolar, o tema faz-se relevante, já que não se pode pensar em qualidade na educação sem se pensar num trabalho voltado à coesão de uma equipe voltada aos mesmos interesses, e, acima de tudo, preocupada com o processo ensino-aprendizagem, o qual proporcionará ao ambiente escolar o sucesso não só desta equipe como também, e, sobretudo, dos educandos.

A fim de que se possa compreender a importância da realização da gestão participativa em qualquer tipo de instituição, o presente trabalho tem como objetivo abordar como a presença do líder é relevante para a prática efetiva da gestão participativa. Para o desenvolvimento do presente trabalho, realizou-se uma pesquisa de revisão bibliográfica, com leituras, apontamentos e análises das obras teórico-críticas referentes ao conceito da gestão participativa e de liderança para que se pudesse compreender como tais conceitos estão interligados e como são fundamentais no cotidiano do gestor escolar.

LIDERANÇA

Embora o conceito de liderança seja bastante diversificado, a revisão da literatura possibilita identificar elementos básicos e comuns às práticas de liderança efetiva e que compõem 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.

Podemos, pois, a partir desses componentes, conceituar liderança como sendo o processo de influência, realizado no âmbito da gestão de pessoas e de processos sociais, no sentido de mobilização de seu talento e esforços, orientado por uma visão clara e abrangente da organização em que se situa e de objetivos que deva realizar, com a perspectiva da melhoria contínua da própria organização, de seus processos e das pessoas envolvidas. (LÜCK, 2010, p. 35)

Nas estruturas tradicionais hierarquizadas, a liderança seria explicitada no cargo e na autoridade correspondente. Nesse sentido, a ocupação do cargo é que determina a liderança e não a competência necessária para ocupá-lo. No entanto, o líder é aquele que deve ser seguido, ainda que não possua autoridade, pois é aceito e respeitado, visto que une e representa o grupo para realizar anseios comuns. Se uma pessoa exerce influência pelo cargo em que ocupa, não deveria ser considerado liderança, visto que tal desempenho está mais ligado à manipulação do que motivação e conscientização, além de que cerceia a criatividade e a expressão diferentes talentos através da liderança natural.

Por outro lado, nas estruturas democráticas, as decisões são tomadas com a participação de todos aqueles que fazem parte da organização, de maneira compartilhada, “o que pressupõe o compartilhamento da liderança”. “Trata-se, nesse caso, de uma liderança distribuída, embora sendo orientada e balizada pelo responsável pela organização” (LÜCK, 2010, p. 41).

Conforme Lacombe (2005, p. 202-203),

A versão tradicional de liderança superestima a importância da contribuição do líder. Essa versão supõe que a liderança é originária das qualidades pessoais do líder. Há várias interpretações do que é liderança, mas cada uma continuando como uma explicação incompleta e inadequada – e a maioria discordando entre si. São mais de 130 definições de liderança e mais de 5 mil estudos sobre suas características, o que torna praticamente impossível escolher apenas uma como sendo a mais correta. O que não se pode descartar é a influência das circunstâncias e dos próprios liderados.

Dentre os desafios apresentados na gestão, a liderança é um tema relevante para o gestor devido ao papel fundamental que o líder representa na eficácia do grupo e da organização. O líder é responsável pelo sucesso e fracasso da organização. Liderança exige paciência, disciplina, humildade, respeito e compromisso, pois a instituição escolar é dotada de colaboradores dos mais diferentes tipos. Liderar, pode ser entendido como a gestão eficaz e eficiente das pessoas de uma equipe para que se atinjam os objetivos propostos pela instituição escolar.

Segundo afirma Libâneo (1996, p. 200), “Uma gestão participativa também é uma gestão da participação”. Quem ocupa cargos de liderança precisa despir-se do

posicionamento autocrático para possibilitar o desenvolvimento de um clima em que todos contribuam com ideias, críticas e encaminhamentos. É primordial, portanto, colocar-se nas dimensões do ouvir, suggestionar em benefício do coletivo, revistar posicionamento e primar pela análise e desdobramento do que é imprescindível para o processo ensino-aprendizagem discente, da formação continuada do professor e das metas que a escola se propõe.

Portanto, as principais características de um líder são: ser uma pessoa empreendedora, que se empenha em manter o entusiasmo da equipe e tem autocontrole e determinação, sem deixar de ser flexível. Considera importante, também, que o líder conheça o fundamento da Educação e seus processos – pois é do conhecimento que virá sua autoridade -, que compreenda ainda o comportamento humano e seja ciente das motivações, dos interesses e das competências do grupo ao qual pertence, aceitando os novos desafios com disponibilidade e influenciando positivamente a equipe.

TIPOS DE LIDERANÇAS

Lück (2010, p. 44) apresenta diferentes enfoques para a liderança e destaca que “todos os aspectos e dimensões de uma realidade não têm existência e subsistência própria e que se sobrepõem em sua expressão”. A autora propõe um estudo separado dos elementos para uma melhor compreensão.

Segundo a autora, a liderança transformacional consiste:

Na liderança orientada fortemente por valores, integridade, confiança e um sentido de verdade, comungado por todos em uma organização, que oferecem uma visão transformadora de processos sociais e da organização como um todo. A transformação, diferentemente da inovação, constitui a mudança do modo de ser e de fazer das organizações, incluindo nela práticas, processos, organização do trabalho, interações de pessoas, seu papel, etc. Ela se realiza pela criação de um novo e mais abrangente estágio de consciência dos envolvidos, baseada nas forças internas da organização. (LÜCK, 2010, p. 45)

Apesar de carismática, a liderança transformacional não se sustenta. Isso ocorre porque muitas escolas realizam transformações radicais em suas práticas, com um estágio novo de consciência pelo fato das escolas terem que “dar conta” sozinhas de seus desafios sem o apoio dos sistemas de ensino. Entretanto, tais transformações não se mantêm, havendo um retrocesso a estágios anteriores de resposta aos obstáculos, o que ocorre, principalmente, devido à prática de liderança carismática que, mesmo que seja bastante mobilizadora, deixa de ser transformadora (LÜCK, 2010).

Já a liderança transacional procura influenciar no conjunto das relações entre todas as pessoas participantes da comunidade escolar, mobilizando-as para trocar experiências e ideias, aprender em conjunto e a se articularem na proposição e realização de linhas comuns de ação. O seu sucesso é avaliado, restritivamente, pelo número de pessoas mobilizadas, assim como as interações que realizaram na dinamização dos processos sociais. Mais amplamente, ele é observado pela qualidade das interações em relação aos objetivos e à filosofia educacional (LÜCK, 2010).

A liderança compartilhada, na visão da autora, parece oferecer muitos aspectos positivos, pois se situa no contexto das organizações de gestão democrática, em que a tomada de decisão é disseminada e compartilhada pelos participantes da comunidade escolar, e em que as pessoas têm liberdade e sentem-se à vontade para agir criativamente, para que promovam a realização dos objetivos da organização (LÜCK, 2010).

Na escola, onde a gestão democrática não é apenas uma necessidade, dada a complexidade dos objetivos educacionais, mas também um mandato constitucional, o desenvolvimento da liderança compartilhada torna-se imprescindível. Considerando que a educação tem por objetivo promover o desenvolvimento de capacidades para o exercício de cidadania e que este exercício é intimamente dependente da capacidade de assumir liderança diante das problemáticas sociais, envolver os alunos no exercício da liderança compartilhada deve ser um cuidado importante no trabalho de gestão escolar. (LÜCK, 2010, 48)

Lück (2010) afirma que embora a liderança compartilhada e a coliderança sejam sinônimas para muitos autores, esta última apresenta algumas especificidades. “É exercida entre os profissionais da equipe de gestão escolar, como, por exemplo, vice-diretores ou diretores auxiliares, coordenadores pedagógicos ou outros” (LÜCK, 2010, p. 49). Os gestores educacionais exercem, necessariamente, a responsabilidade formal pela liderança geral da escola para que esta atinja seus objetivos.

A coliderança realiza-se a partir do princípio de que como as responsabilidades e funções dos diferentes cargos de gestão escolar se sobrepõem, ocorrendo o mesmo em relação à liderança, o que demanda uma articulação especial desses profissionais e o desenvolvimento de habilidades especiais. Destaca-se que a coliderança, para ser efetiva, necessita ser exercida a partir do entendimento e orientação baseada na missão e visão da escola, nos seus objetivos formadores e valores orientadores de ação (LÜCK, 2010).

A liderança educativa é centrada na formação de organizações de aprendizagem e entendida como fundamental na orientação de organizações no sentido

de seu estabelecimento como organizações que aprendem. Essa tem sido uma demanda para todas as organizações na sociedade atual, marcada pelo conhecimento e pela tecnologia da informação. Como transformar organizações implementadoras de ações em organizações que aprendem, enquanto promovem os resultados pretendidos, constitui-se, portanto, em um novo desafio para as organizações e uma nova orientação para os seus dirigentes. Desenvolver essa capacidade de orientar a aprendizagem no trabalho é, assim, a expressão da liderança educativa. Tal liderança se manifesta em três expressões importantes na determinação de seus efeitos: a modelagem (exemplo), o monitoramento (observação e *feedback*) e o diálogo (construção conjunta de significados) (LÜCK, 2010).

A liderança integradora ou holística trata do esforço de liderar pessoas, levando em consideração não apenas este ou aquele aspecto da realidade, mas o conjunto de todos eles, de forma interativa, de modo a se ter um desenvolvimento ao mesmo tempo global e equilibrado, levando em consideração, por exemplo, as condições ambientais e contextuais, os fatores individuais, os objetivos organizacionais, sua visão, missão e valores, os desafios apresentados na realização do trabalho educacional (LÜCK, 2010).

O poder da liderança implica uma relação de influência sobre pessoas, organizações, seus processos sociais e os resultados de sua atuação. Por consequência, implica uma relação de poder. Porém, não se deve confundir liderança com poder, pois este pode ser exercido mediante manipulação, coerção e medo e não mediante exercício de liderança, que pressupõe uma influência orientadora, estimuladora, motivadora, inspiradora e conscientizadora. (LÜCK, 2010, p.55)

Dessa forma, o princípio norteador da liderança holística é o de que o trabalho educacional, assim como todo o processo sociocultural, realiza-se numa “teia” dinâmica de eventos interrelacionados, cuja consistência influencia o funcionamento do todo. Não são as pessoas, as ações e os elementos isolados que fazem a diferença, mas o conjunto deles todos, em processos interatuantes que determinam o curso das realizações, dos eventos e seus resultados. Os gestores que agem conforme tal liderança são capazes de ver o conjunto, situando os indivíduos, os casos específicos, as situações aparentemente isoladas, nesse conjunto, de modo a garantir a maior efetividade do conjunto (LÜCK, 2010).

A LIDERANÇA PARTICIPATIVA

A liderança participativa aprimora 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. Entretanto, para que haja tal mudança, o líder deve criar o ambiente que manifeste o desejo da participação de todos, de forma a estimular e entusiasmar o trabalho de toda a equipe escolar, pautando-se na perícia, na persuasão, razão e reconhecimento do trabalho, associando a produção com a preocupação com as pessoas. Os líderes, portanto, devem ser confiáveis, previsíveis e justos.

Segundo Lück (2002, p.39), “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, Lück (2002) constatou 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. O primeiro passo, consoante a Associação de Educação Nacional de Domínio no Aprendizado de Projetos, é verificar a atual situação da escola em todos os aspectos: plano de desenvolvimento, projeto pedagógico, linhas pedagógicas para a aprendizagem e as condições que interferem no processo de ensino-aprendizagem. Pede-se, na sequência, para que a equipe de planejamento da escola descreva como esta seria dali a 5 anos e, a partir das informações captadas forma-se uma base para a sua nova visão da instituição e da mobilização para a realização de tal desejo.

A confiança, criada a partir da interação, é elemento primordial para manter uma equipe coesa, visto que facilita a comunicação, a correção de situações indesejadas, permitindo alcançar objetivos e promovendo as condições para o êxito da organização. Considera-se, segundo pesquisas, que a relação entre líderes e liderados é de natureza recíproca, sem exercícios de autoridade, mas com envolvimento na realização de objetivo organizacionais a partir da motivação com o intuito de fortalecer a escola, sempre funcionando como uma equipe, que tem apoio e é encorajada continuamente.

O líder deve construir com sua equipe a visão de futuro da escola e definir equipes de lideranças que atuem em áreas específicas, sem perder de vista os propósitos

gerais da escola e articular essas diferentes equipes, através da interação, para uma visão do conjunto, mobilizando interesses, esforços e habilidades necessárias com o intuito de promover o sucesso da instituição.

Conforme Lück (2002) apresenta, há três elementos fundamentais para a existência de uma equipe de liderança: ter responsabilidade compartilhada, desenvolver habilidades individuais e pessoais continuamente e construir uma visão de conjunto do trabalho na escola, pois só dessa forma as tarefas são realizadas com êxito, conforme exemplificado pelas escolas de Hawthorne e Escritor Júlio Atlas, cujos líderes motivaram suas equipes, partiram para a ação, enfrentaram e superaram de tais problemas.

Nesse sentido, entende-se que a motivação é a peça central que o líder deve usar para a qualidade do desempenho de cada membro da equipe, pois incentiva cada integrante da equipe a dar o melhor de si. Ela funciona no indivíduo, no grupo e na organização e sua ausência desencoraja o comprometimento dos professores e, por conseguinte, do grupo, cujos professores permitem-se planejar, discutir e trabalhar em situações que envolvam seus interesses profissionais comuns, o que fortalece não só o comprometimento profissional e da organização como também da identidade profissional, já que promove a visibilidade desse professor. Assim, para motivar o professor é necessário aceitar suas sugestões, ao mesmo tempo em que ele também se adequa aos objetivos da instituição, numa construção recíproca.

Entretanto, a liderança participativa 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. “Teorias administrativas identificam quatro estilos de comportamento de líderes, que variam de acordo com as necessidades individuais ou grupais de direcionamento e apoio” (LÜCK, 2002, p. 50): diretivo, de instrução, auxiliador e delegador, dependendo do nível de participação com que o líder os promove.

No estilo diretivo, o líder toma decisões sozinho, portanto sem participação da equipe, e estabelece como o professor deve executar as tarefas. Deve ser aplicado em pessoas pouco capacitadas para alcançar um padrão e obter resultado imediato. Ocorre quando o gestor tem mais conhecimento que o professor e quando ocorrem situações inesperadas. Pode ocasionar o excesso de trabalho e estresse do gestor e isenta a atuação dos colaboradores, o que impede o funcionário de revelar todo o seu talento. Tal estilo gera um relacionamento de adversários, pois opõe diretor e professores (LÜCK, 2002).

Ao utilizar o estilo de instrução, o gestor une direcionamento a elogios e ao encorajamento para motivar, no sentido de orientar e desenvolver, sempre decidindo após considerar os desejos da equipe, cujos integrantes precisam ser mais experientes, confiantes e maduros, no entanto possuem participação limitada (LÜCK, 2002).

Já no estilo auxiliador, o líder propõe desafios para motivar os subordinados, exigindo a participação ativa dos integrantes, que devem sugerir alternativas, portanto, com alguma participação. Deve ser aplicado quando o líder confia em seus integrantes e precisa resolver problemas complexos (LÜCK, 2002).

No estilo delegador, há envolvimento de total da equipe escolar nas tomadas de decisão, visto que o líder concede e compartilha responsabilidades, desenvolvendo o comprometimento de todos. Para tanto, a equipe deve ser altamente capacitada, confiável, não sofrer pressões e estar apta para o trabalho em conjunto, sem líder no controle (LÜCK, 2002).

A existência humana, porque humana, não pode ser muda, silenciosa, nem tampouco pode nutrir-se de falsas palavras, mas de palavras verdadeiras, com que os homens transformam o mundo. Existir humanamente transformam o mundo. Existir humanamente é pronunciar o mundo, é modificá-lo. O mundo pronunciado, por sua vez, se volta problematizado ao sujeitos pronunciantes, a exigir deles novo pronunciar. (FREIRE, 1975, p.93).

Cabe a todo bom líder utilizar-se de várias habilidades, como: definir objetivos claros, ser confiável e receptivo, ser tolerante, desafiar processos instaurados para que toda a comunidade escolar sinta-se também confiante e possa compartilhar informações e ouvir os demais, características estas que se fazem presentes no estilo de gestão participativa. Desse modo, o estilo de liderança eficaz é escolhido de acordo com a situação vivenciada pela instituição, sem perder de vista a utilização de uma visão positiva para, inclusive, a expansão da liderança na equipe, na sala de aula, sempre com o objetivo de motivar a todos para que alcancem o seu melhor (LÜCK, 2002).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Assim como os alunos precisam de estímulo, toda a equipe necessita ter visibilidade, ser valorizada, reconhecida profissionalmente pelos demais, como recompensa de um trabalho bem realizado. A motivação, nesse sentido, é a parte central de um ambiente de trabalho com qualidade, sem a qual nem o professor, nem os alunos podem realizar suas funções de forma eficaz.

Outra questão de igual importância diz respeito ao momento em que se deve adotar a liderança participativa e os estilos de comportamento líder, ressaltando que todos têm sua eficácia de acordo com a circunstância em que é utilizado, o que estabelece um certo limite entre o fazer do gestor e dos demais integrantes da equipe escolar, evidenciando, assim, como é relevante o papel no gestor líder bem preparado para o êxito de uma instituição.

No entanto, precisamos investigar quais são os entraves que impedem e/ou atravancam a realização de tal forma de gestão. Consoante apresentado, a gestão participativa seria realmente o que se considera ideal tanto para os professores, como para os alunos quanto para seus gestores, todavia não podemos ignorar por que essa prática não é vista costumeiramente, mas como exceção. Será que a culpa se encontra na formação docente, na falta de formação em serviço, o comodismo, as políticas educacionais, nossa cultura que pouco valoriza a escola ou um pouco de cada?

O papel do gestor é de extrema importância para o atual contexto escolar, já que cabe a ele ser um dos agentes transformadores a partir do direcionamento de ações que possibilitem um processo de mudança com a colaboração de todo o coletivo escolar; é através da articulação desses diferentes atores que se pode construir um projeto político-pedagógico transformador, cujo compromisso é com a formação de um homem também transformador.

Se o gestor preocupa-se com a realização de um trabalho em conjunto com todos aqueles que fazem parte do contexto escolar e liderar sua equipe formando agentes que também terão como princípio a liderança, teremos efetivamente uma escola transformadora e libertadora, pronta para protagonizar a construção de uma sociedade que tenha como princípios a justiça, a democracia e o respeito.

Diante do exposto, fica evidente que não há uma escola de qualidade, nas atuais circunstâncias, se na mesma não houver dedicação, colaboração e envolvimento de toda a equipe. Para tanto, a figura de um gestor que lidere de forma que conduza a esses objetivos é de extrema importância, já que ele orientará, de forma consciente, imbuído do ideal da coletividade, os trabalhos da instituição para que todos estejam empenhados e motivados para tal intento, contribuindo para a busca da educação cidadã em nosso país.

REFERÊNCIAS

FREIRE, Paulo. *Pedagogia do oprimido*. 2.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra. 1975.

LACOMBE, Francisco José Masset. *Recursos Humanos: princípios e benefícios*. São Paulo: Saraiva, 2005.

LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e gestão da escola: Teoria e Prática*. Goiás; Alternativa, 1996.

LÜCK, Heloísa et al. *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. 6 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

_____. A explicitação do significado de liderança. In: LÜCK, Heloísa. *Liderança em gestão escolar*. Petrópolis: Vozes, 2010. Série: Cadernos de Gestão.