

## ESTILOS DE LIDERANÇA NO CONTEXTO DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: ALGUMAS APRECIÇÕES

Mozanilde Santos Nunes Cabral<sup>1</sup>  
Mônica Teresa Costa Sousa<sup>2</sup>  
Alberico Francisco do Nascimento<sup>3</sup>

**Resumo:** O presente artigo aborda a questão da liderança na gestão no âmbito escolar. Discorre sobre conceitos relacionados ao fenômeno da liderança e apresenta os principais estilos que podem estar presentes na instituição escolar, assinalando algumas de suas características. A partir da contextualização da gestão proposta para a atualidade, busca apontar o(s) estilo(s) de liderança que podem ser considerados apropriados aos espaços educacionais que pretendem adotar uma gestão democrática.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar Democrática. Liderança. Estilos de Liderança.

**Abstract:** The article deals with the question of leadership in democratic management in the school environment. Speaks themselves in concepts related to leadership phenomenon and presents the main styles adopted in schools and their characteristics. In this context, we seek to point the style that may be used in school environments that wish to develop a democratic management.

**Keywords:** Democratic administration. Leadership. Styles of Leadership.

- 
- 1 Licenciada em Pedagogia pela Faculdade Atenas Maranhense (Fama). Especialista em Supervisão, Gestão e Planejamento Educacional pelo Instituto de Ensino Superior Franciscano (IESF). Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Cultura e Sociedade – Mestrado Interdisciplinar da Universidade Federal do Maranhão (Ufma).
  - 2 Graduada em Direito pela Universidade de Fortaleza (Unifor). Mestra e Doutora em Direito pela Universidade Federal de Santa Catarina (Ufsc). Professora da Universidade Federal do Maranhão (Ufma) nos cursos de Mestrado em Direito e Instituições do Sistema de Justiça (PPGDir) e Mestrado Interdisciplinar em Cultura e Sociedade (PGCult).
  - 3 Graduado em Pedagogia. Mestre em Educação. Doutor em Políticas Públicas pela Universidade Federal do Maranhão (Ufma). Professor do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Maranhão (Ifma).

## INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, com as modificações que vêm ocorrendo na sociedade e as conseqüentes mudanças no imaginário social, impõe-se uma reestruturação da instituição escolar a partir de transformações de natureza político-administrativas que venham proporcionar condições concretas para o exercício de novas formas de gestão e liderança a serem incorporadas ao cotidiano dessa organização.

Como proposta inovadora de gestão escolar, a legislação educacional brasileira propõe que a escola pública adote a gestão democrática como forma de garantir a participação dos representantes dos diversos segmentos sociais no processo decisório das ações desenvolvidas nesses ambientes.

Essa proposta de gestão democrática se apresenta como uma visão contemporânea e traz muitas perspectivas de transformações para a escola, pois a partir dessa visão novos conceitos e percepções são delineados tendo como base os pressupostos e os princípios que orientam esse tipo de gestão.

O processo de gestão escolar, sob a perspectiva de se tornar democrática, implica o repensar as estruturas e as relações de poder que são vivenciadas pelos diversos atores da comunidade escolar e que permeiam as ações individuais e coletivas desses profissionais.

Estabelecer uma gestão que busca a participação nas decisões e compartilhamento das responsabilidades pelo processo educacional requer, além de mudanças externas, motivações e influências no interior da organização escolar, o que inevitavelmente irá apontar para um confronto de opiniões acerca das formas de liderar as equipes que formam a comunidade escolar e o estilo de liderança que pode reforçar os relacionamentos interpessoais de forma positiva e contribuir para o processo educacional.

Diante desse contexto, aponta-se o seguinte problema: Quais os estilos de liderança que podem ser considerados adequados aos espaços escolares que pretendem desenvolver uma gestão democrática?

Seguindo essa linha de reflexões, o objetivo desta pesquisa é conhecermos os delineamentos que a proposta de gestão democrática traz para a definição e a incorporação de estilos de liderança que se adéquem às demandas vigentes na escola e suas implicações para o processo de gestão educacional.

A pesquisa adota uma abordagem de cunho descritivo e explicativo. É descritiva por abordar as relações interpessoais e as posturas dos gestores frente aos subordinados que caracterizam o fenômeno de liderança na comunidade educacional. Explicativa porque busca compreender a relação existente entre o tipo de gestão escolar adotado e os estilos de liderança correspondentes, no âmbito escolar. Quanto aos meios é bibliográfica por se desenvolver com base em material publicado, recorrendo-se a livros, revistas e ou publicações das redes eletrônicas (MARCONI; LAKATOS, 2011).

A pesquisa é relevante porque permite refletir sobre as exigências vigentes na escola nos dias atuais no que se refere às formas de gestão adotadas e aos estilos de liderança a serem exercidos nesses espaços.

Ao abordar essa temática, apresentam-se, num primeiro momento alguns conceitos relacionados ao fenômeno da liderança. Em seguida, trata-se da gestão democrática e dos estilos de liderança, com ênfase na caracterização do(s) estilo(s) que mais se aproximam das exigências impostas pela dimensão democrática da gestão escolar. Por último apontam-se algumas considerações alcançadas a partir da presente pesquisa.

## **ALGUNS CONCEITOS RELACIONADOS À LIDERANÇA**

A compreensão da liderança nas organizações escolares sempre esteve relacionada às concepções de administração/gestão escolar, assim como estas sempre foram resultantes da influência das teorias que nortearam as ações e práticas em outras organizações presentes na sociedade.

Ao longo desta trajetória de elaborações e reelaborações de teorias administrativas e concepções acerca das formas de gerir e liderar as organizações, percebe-se que, em diferentes contextos sociais, surgem teorias administrativas que buscam satisfazer as necessidades da sociedade e que refletem as concepções de tipos de gestores e líderes que podem satisfazer aos anseios da sociedade em um dado momento.

Mais recentemente, com a ênfase na teoria das relações humanas houve um crescente interesse pela Liderança que começou a ser visto como fenômeno a ser considerado relevante nas instituições, dada a sua importância como elemento que mobiliza os comportamentos das pessoas.

Para Chiavenato (2011, p. 118), a liderança pode ser visualizada como um fenômeno de influência interpessoal; como um processo de redução da incerteza de um grupo; como uma relação funcional entre líder e subordinados ou ainda como um processo em função do líder, dos seguidores e das variáveis da situação.

Nessa perspectiva, a liderança é entendida como processo social, decorrente dos relacionamentos, no qual um indivíduo se destaca como capaz de orientar o grupo, auxiliando nas tomadas de decisões, e que deve existir nas organizações em função das suas necessidades.

Numa visão mais vigorosa, Hunter (2006, p.18) nos diz que “Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter”.

Segundo essa compreensão, esse autor apresenta a liderança como uma capacidade de conquistar as pessoas, com base nas características pessoais e comportamentais, de maneira a impulsionar os outros a realizarem por desejo próprio aquilo que o influenciador propõe.

Logo, a liderança deve ser compreendida como um fenômeno que envolve outros conceitos com os quais se relaciona pela abrangência e características de atuarem provocando mudanças e alterações no comportamento das pessoas e dos grupos sociais.

Entre esses conceitos tem-se o poder definido como “potencial de influência de uma pessoa sobre outra, que pode ou não ser realizado” (CHIAVENATO, 2011, p. 118).

A forma de poder que é reconhecida e aceita socialmente é a autoridade. Esta, designada como autoridade formal, ocorre de forma natural nas organizações, tendo em vista que, em geral, quem está ocupando cargos hierarquicamente considerados superiores recebe também, pela posição ocupada, uma capacidade inculcada em si mesmo, e nos demais membros do grupo de influenciar e controlar pessoas.

Chiavenato (2011, p.118) defende esse ponto de vista quando assegura que a “autoridade é o poder legítimo, isto é, o poder que tem uma pessoa em virtude do seu papel ou posição em uma estrutura organizacional”.

Além desse tipo de autoridade reconhecida no meio institucional, temos também a liderança considerada informal. Fazendo uma distinção entre os dois tipos, Ramos (2012, p. 44) relata que a “liderança formal é aquela sustentada pelo poder formal, ou seja, pela autoridade formal; enquanto a liderança informal é a que se baseia nas características pessoais do líder”.

É possível afirmar que, pela natureza da autoridade informal, esta pode ser decorrente de variáveis como personalidade, experiência, aparência, treinamentos, competência e outras características.

Sergiovanni (1999) apud Giancaterino (2010, p. 48) subdivide a autoridade em categorias como: autoridade legítima, resultante da aceitação dos subordinados pela ordem legalmente constituída; autoridade de posição, que resulta da posição, sanções e recompensas inerentes; autoridade de competência, sustentada na habilidade adquirida em treinamento ou pela experiência, e autoridade pessoal, resultante das características ou místicas pessoais.

No caso específico da escola, verifica-se que a liderança formal é atribuída ao gestor, devido ao cargo que ocupa. Contudo, no contexto atual da educação e diante das expectativas em relação ao processo de gestão dessa instituição, espera-se que o gestor seja um líder também informal, ou seja, que apresente características pessoais e habilidades de um líder que se preocupa com os objetivos da coletividade escolar e que saiba coordenar e orientar os esforços da comunidade para alcançar esses objetivos.

Outro conceito que se relaciona com a liderança e faz parte das relações sociais como resultado das influências é o controle. Este representa as “tentativas de influência bem-sucedidas, isto é, que produzem as conseqüências desejadas pelo influenciador” (CHIAVENATO, 2011, p. 118).

A forma como se utiliza o poder ou as escolhas que fazemos, se buscamos o desenvolvimento ou não da autoridade informal nas relações, tanto profissionais quanto na convivência com outros grupos sociais, interfere e determina o tipo de liderança que exercemos.

Embora seja significativa a força exercida nas organizações por meio do poder, este é apontado muitas vezes como um elemento que pode ser utilizado de

forma negativa nas relações interpessoais, principalmente quando ele está ligado à coerção dos membros do grupo.

Se o poder está sendo utilizado para coagir as pessoas, a influência exercida não pode ser considerada como liderança. Este ponto de vista é defendido por Ramos (2012, p. 38), que define liderança como o “uso de influência simbólica e não coercitiva para dirigir e coordenar as atividades dos membros de um grupo organizado, para a realização dos objetivos do grupo”.

Essa forma de entendimento sobre o processo de liderança evidencia a importância atribuída ao grupo e o interesse da coletividade, priorizando os objetivos de interesse da maioria. Nesse caso, o líder influencia o grupo orientando-o para a realização de tarefas voltadas aos objetivos comuns, e não aos individuais ou da minoria.

Muito embora a liderança tenha sido compreendida durante muito tempo como uma habilidade nata nas pessoas, hoje predomina a ideia de que a liderança é uma habilidade que pode ser desenvolvida pelo indivíduo e aperfeiçoada com a prática.

Em direção a uma gestão escolar democrática, o gestor não pode gerir a escola sem exercer influência na comunidade escolar e, dependendo do estilo de liderança exercido, definir-se-á o tipo de gestão adotado.

Assim como em outras organizações, as escolas são campos de atuação dos diferentes estilos de liderança, cabendo, pois, aos gestores tomarem a frente na apropriação de um estilo adequado à situação da escola nos dias de hoje.

Nesse sentido, é fundamental defender que, na gestão democrática, além das dimensões normalmente defendidas como autonomia e participação, deve-se pensar a liderança também como um elemento a ser considerado nesse processo como parte essencial a ser discutido e compreendido como forma de contribuir para uma escola que se deseja democrática.

## **GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E ESTILOS DE LIDERANÇA**

O termo gestão, hoje bastante utilizado no mundo das organizações, foi também absorvido pelo ambiente escolar de maneira que alguns teóricos da educação abordam a questão utilizando-o muitas vezes numa compreensão mais ampla, como sinônimo de administração. Embora seja empregada nesse sentido, a gestão é, quando comparada ao processo administrativo, apenas parte dele, já que a administração envolve, além da gestão, outros elementos, como planejamento, políticas e avaliação.

Numa definição mais concisa, Libâneo (2008, p. 101) nos diz que: “os processos intencionais e sistemáticos de se chegar a uma decisão e de fazer a decisão funcionar caracterizam a ação que denominamos gestão”.

No âmbito da educação, o termo gestão pressupõe experiências que envolvem a participação, por meio de ações que possibilitam o envolvimento das pessoas na

escola e no direcionamento e tomada de decisões sobre os rumos da instituição. Essa visão é assinalada por Lück (.2011, p. 25) quando a autora afirma que:

[...] a gestão educacional corresponde à área de atuação responsável por estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar o modo de ser e de fazer dos sistemas de ensino e das escolas, para realizar ações conjuntas, associadas e articuladas, visando o objetivo comum da qualidade do ensino e seus resultados.

Com base nesse entendimento, a adoção do termo gestão no âmbito educacional não significa apenas a substituição de uma terminologia por outra, mas agrega novas expectativas em relação ao processo de gerência das atividades concernentes à escola.

Nesse sentido, verifica-se que historicamente a escola assumiu diferentes modalidades de gestão, correspondentes às percepções sociais acerca dos fins da educação e do tipo de formação pretendida para os educandos.

Seguindo os passos das concepções sobre gestão organizacional, com influências diretas sobre a escola, foram se construindo, ao longo do tempo, conceitos mais específicos sobre as relações que se dão no cotidiano das organizações, no que se refere às formas de relacionamento entre gestores e os demais parceiros de trabalho tradicionalmente considerados, na escala hierárquica das relações de poder, como subordinados.

Embora a liderança seja um tema que só ganhou espaço nas discussões acadêmicas mais recentemente, ela é de fato um fenômeno que sempre aconteceu nas organizações e em todos os espaços sociais em que os indivíduos organizam-se em grupos. Com efeito, verifica-se que muitos dos grandes eventos e revoluções históricas são atribuídos a pessoas consideradas como grandes líderes, pela influência exercida em grande número de pessoas e até mesmo em muitas gerações.

Dada a estreita conexão entre o processo administrativo e de gestão com a liderança, notadamente identifica-se que, na medida em que se configuraram várias formas de gestão, também se configuraram formas específicas ou estilos característicos de líderes para cada caso.

Em relação aos estilos de liderança, temos de forma geral uma classificação em três tipos: liderança autocrática, liderança liberal e liderança democrática.

De acordo com Ramos (2012, p. 38), na liderança autoritária, os gestores tomam praticamente todas as decisões por si mesmo; na liberal, eles permitem que o grupo por si só faça o que quiser; enquanto na democrática as decisões são compartilhadas e o gestor trabalha com e pelo grupo para ajudar os membros a chegarem às suas próprias decisões.

As características marcantes desses estilos de liderança são: centralização do poder de decisão e imposição de ideias na autocrática; delegação total de decisões e falta de controle na liderança liberal; e orientação, condução do grupo e incentivo à participação no caso da liderança democrática.

Mais recentemente, as teorias que aceitam essa classificação dos estilos de liderança foram consideradas simplistas. Por isso, outras teorias chamadas de

situacionais buscam explicar a liderança como um *continuum*, a partir da defesa de que autoridade e liberdade nunca são ilimitadas.

As teorias situacionais explicam a liderança dentro de um contexto mais amplo e partem do princípio de que não existem um único estilo de liderança válido para toda e qualquer situação. A recíproca é verdadeira: cada situação requer um tipo de liderança para alcançar eficácia dos subordinados (CHIAVENATO, 2011, p. 122).

O aspecto situacional na relação autoridade e subordinado é uma variável a ser analisada e considerada, já que em geral as escolas apresentam realidades muito distintas, o que proporciona às lideranças circunstâncias específicas que requerem posturas também diferenciadas.

Na prática, há um grande desafio em definir qual o estilo de liderança a ser adotado em determinadas situações. Consequentemente, a escola, assim como outras organizações, adota esses diferentes estilos de liderança, dependendo, em grande parte, da visão que o gestor tem sobre liderança.

Ressalta-se, pois, que, como o trabalho realizado na escola é um trabalho essencialmente coletivo e depende de fatores complexos e determinantes da ação do grupo sobre o indivíduo, assim como do indivíduo sobre o grupo, é necessário que os gestores desenvolvam entre outras competências a capacidade de liderança.

Por parte dos Diretores e coordenadores pedagógicos, é preciso capacidade de liderar e gerir práticas de cooperação em grande grupo, de modo a criar outra cultura organizacional, ou seja, uma mentalidade de organização escolar instituída a partir das percepções, modos de pensar e agir, práticas, próprias da cultura existente entre os integrantes da equipe escolar (LIBÂNEO, 2008, p. 103).

Assim, a defesa de uma liderança efetiva deve ser reforçada e reconhecida pela própria equipe, que deve favorecer a participação de todos, pois embora os gestores e coordenadores sejam os líderes principais da escola, os demais membros também devem se tornar líderes e contribuir com o processo educacional.

Em relação, ainda ao trabalho em equipe, é importante assinalar que a liderança não é atributo exclusivo de diretores e coordenadores, nem está ligada apenas ao cargo e ao status da pessoa. É uma qualidade que pode ser desenvolvida por todas as pessoas por meio de práticas participativas e de ações de desenvolvimento pessoal e profissional [...] (LIBÂNEO, 2008, p. 104).

Segundo essa percepção, há múltiplas lideranças que podem ser desenvolvidas pelos membros dos grupos e que independem do cargo ocupado ou função exercida na instituição. É válido acrescentar que essas lideranças, quando direcionadas de forma adequada, podem convergir para a concretização dos objetivos comuns da coletividade e favorecer o sucesso de uma gestão específica, da mesma forma que uma gestão não compartilhada pode resultar no insucesso de determinados gestores.

Cabe, pois, destacar que, além de a escola ser um espaço marcado pelas influências exercidas entre os membros, estas devem convergir no sentido de

alcançar uma educação de qualidade para todos, validando assim a dimensão democrática da educação.

Observa-se, no entanto, que fazer convergir ações e influências num contexto educacional significa atrelar à dinâmica administrativa as características e os comportamentos do líder, centrando os potenciais de liderança nos objetivos da escola.

Diante das diferentes concepções de gestão escolar, o desafio consiste em incorporar ao processo de tomada de decisões um estilo de liderança que venha a responder as peculiaridades da escola na atualidade e do modelo de gestão a ser adotado.

A esse respeito, assinala-se que, dentre as várias concepções de gestão escolar, a gestão democrática é caracterizada como uma modalidade na qual o gestor se situa como um mediador ou articulador de um processo em que as atividades de direção e participação são abertas à comunidade tanto local quanto externa, possibilitando-lhes um acompanhamento e avaliação dos resultados obtidos na instituição.

Na trajetória da escola, a gestão democrática pode ser considerada como uma possibilidade de conceber a educação como elemento capaz de impulsionar a sociedade rumo à democracia.

Concebida a escola como espaço fértil para práticas democráticas, há de se convir que nesse ambiente seja desenvolvida uma gestão participativa, compartilhada, criando-se dessa forma uma nova cultura organizacional, permeada pela autonomia da escola e descentralização do poder.

O envolvimento da comunidade externa é uma tarefa complexa, mas importante, e é competência dos líderes escolares articularem estratégias que motivem a participação das famílias e da comunidade circunvizinha nas atividades escolares, inclusive no processo administrativo e pedagógico da escola.

A presença da sociedade, na escola, é de grande relevância principalmente para acompanhar, o que acontece na escola, assim como participar nas decisões dentro da instituição. Também, a equipe de pedagogos, professores, funcionários deve ser valorizada nesse ambiente, assim sentir-se-ão motivados a contribuir para atingir as metas traçadas pela mesma [...] (PAULA; SCHNECKENBERG, 2008, p. 9).

Mas, para que ocorram essas mudanças na escola, a forma de gestão deve romper com o tradicionalismo e com a gestão autoritária, o que implica reconhecer que a gestão e a liderança autocrática não são mais aceitáveis como modelo predominante no meio educacional. Nesse sentido, Paula e Schneckenberg (2008, p. 9) advogam que:

A gestão democrática vem com o propósito de substituir o paradigma autoritário pelo democrático, dar oportunidade de os indivíduos, que estão envolvidos, liberarem seu potencial, mostrar seus talentos e sua criatividade, na solução de problemas cotidianos. Na gestão democrática, a participação de cada pessoa é fundamental, independentemente do nível hierárquico.



Além disso, a ênfase na descentralização do poder no ambiente escolar é condição básica para que o gestor deixe de exercer o papel de chefe e desenvolva a liderança, pois, de acordo com Martins (2010, p. 186), a liderança “[...] não toma decisão pelo subordinado, mas influencia sua decisão, dá oportunidade à sua iniciativa, principalmente quando o mesmo é perito no assunto”.

Em relação a essa diferenciação entre chefe e líder, o mencionado autor enfatiza que a escola é uma organização distinta das demais, já que a escola não é uma linha de montagem em que os objetivos são traduzidos no resultado final, mas depende da atuação de cada um dos componentes que atuam no processo educacional, o que prescinde da atuação do gestor como líder que sugere e que não ordena como um chefe.

Outro aspecto a ser destacado sobre a escola é que esta trabalha com a educação sistematizada, sendo, pois, uma instituição que realiza atividades intencionais, planejadas e orientadas para alcançar objetivos determinados. Dessa forma, os gestores não devem permitir que as decisões sejam tomadas de maneira a satisfazer as vontades individuais dos membros da comunidade escolar.

Embora as opiniões individuais sejam importantes e devam ser expressas, o que deve prevalecer é o consenso quanto às melhores decisões a serem acatadas pelo grupo. Portanto, a liderança liberal não parece ser um estilo apropriado para a gestão democrática, tendo em vista que a proposta pedagógica deve nortear as ações e decisões do grupo escolar, por meio da mediação de um líder consciente e competente.

Partindo das constatações de que os estilos autocrático e liberal de liderança não são compatíveis com o contexto educacional da gestão democrática, o estilo democrático situa-se como uma proposta pertinente e inovadora para esse tipo de gestão, à medida que o líder democrático figura como o indivíduo que pode articular as ideias dos membros do grupo, possibilitar e incentivar o envolvimento de todos e motivar a equipe encorajando a criatividade e a participação no ambiente escolar.

Em defesa da liderança democrática, vale ressaltar que, em uma pesquisa, White e Lipptt (apud Chiavenato, 2011), apontam resultados favoráveis para a adoção desse tipo de liderança, como: formação de grupos de amizade e relacionamentos cordiais entre os membros, comunicação espontânea, cordial e franca entre líder e subordinados, ritmo suave e sem alterações na ausência do líder, além do clima de satisfação e integração do grupo.

Considerando que a escola é um espaço essencialmente educativo e de formação do cidadão, as práticas de gestão assim como as relações interpessoais devem estar pautadas em situações de confiança, de reciprocidade, de aconselhamento, estímulos e trocas enriquecedoras, experiências que são observadas nas práticas de gestão e liderança democráticas.

Com essa proposta, pode-se pensar a gestão sob o ponto de vista da qualidade total, na qual “o papel do líder é mostrar mais confiança, fornecer visão, oferecer

estímulo, eliminar bloqueios de desempenho, buscar a sinergia, motivar e treinar os seus colaboradores” (RAMOS, 2012, p. 40).

Propor a adoção da liderança democrática é dar ênfase ao trabalho coletivo, o que significa propor também uma abordagem da liderança centrada nas pessoas como tentativa de superação da abordagem centrada na tarefa, que se preocupa estritamente com a execução destas e com os resultados a serem obtidos, caracterizando-se pela impessoalidade.

Schneider (2005, p.27) esclarece que “a liderança centrada nas pessoas coloca a ênfase da gestão no relacionamento com o grupo, buscando, por meio da motivação e da criação de um bom clima de trabalho, obter os resultados desejados”.

Apesar do estilo de liderança democrática parecer ser o mais adequado para a escola nos dias de hoje, não se pode desprezar o estilo situacional como aplicável também para a gestão democrática, uma vez que cada escola tem uma realidade própria e apresenta características específicas que devem ser consideradas pelos líderes.

Sendo assim, o líder democrático deve estar preparado para atuar em diferentes situações e para tanto deve ter habilidade de extrair os aspectos positivos de cada tipo ou estilo de liderança e perceber o contexto em que se encontra para agir de maneira a não ser contraditório aos princípios da gestão democrática.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A escola foi e continua sendo fortemente influenciada pelas teorias administrativas que orientam a estrutura e o funcionamento das empresas e organizações. A adoção do termo gestão nesses ambientes foi oportuna para a escola por proporcionar reflexões quanto às diferenças existentes entre as empresas comuns e o ambiente escolar.

Foi a partir dessa adoção que se começou a pensar a escola como um espaço eminentemente social, rico em trocas e que apresenta uma cultura organizacional própria, que se configura a partir da realidade e das condições concretas da comunidade local e dos seus anseios.

O contexto social atual aponta para uma mudança na estrutura organizacional da escola como forma de se adequar aos anseios de uma sociedade que deseja alcançar as primícias de uma democracia.

Não obstante a realidade social esteja a passos distantes de uma democracia de fato, a escola vem se tornando um instrumento escolhido para transpor as barreiras que impedem a concretização desse sonho, tornando-se palco de experiências de gestão como forma de vivenciar as práticas democráticas.

Assim, a gestão democrática vem ganhando espaço nas escolas, embora ainda persistam as visões conservadoras, tecnocratas, que se legitimam nas práticas centradas na burocracia e na cultura individualista e hierárquica das escolas.

Dentre os desafios postos pela gestão democrática escolar, a escolha pelo estilo de liderança desponta como elemento que pode tanto favorecer quanto servir de entrave para o sucesso desse tipo de gestão.

Logo, é imperativo que os gestores conheçam os estilos de liderança e suas características e compreendam que um líder que pretende tornar-se democrático deve superar os vícios e as amarras dos estilos de liderança que se opõem às transformações sociais e às adequações escolares necessárias ao processo de democracia na escola.

Assim sendo, a gestão democrática implica a adoção de uma liderança também democrática, ainda que esse processo seja permeado por ideias e motivações aplicáveis a outros estilos, mas é fundamental que o líder não ponha em prática ações divergentes com os princípios democráticos e não se torne um obstáculo ao processo de mudança social e escolar.

## REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus Elsevier. 2011.
- GIANCATERINO, Roberto. **Supervisão Escolar e Gestão democrática: um elo para o sucesso escolar**. Rio de Janeiro: Wak Ed., 2010.
- HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor: os princípios de liderança de O Monge e o Executivo**. Rio de Janeiro: sextante. 2006.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática**. 5. ed. Goiânia: MF livros. 2008.
- LÜCK, Heloisa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Série cadernos de Gestão. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2011.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: ATLAS, 2011.
- MARTINS, José do Prado. **Gestão Educacional: uma abordagem crítica do processo administrativo em educação**. 4. ed. Rio de Janeiro: WAK, 2010.
- PAULA, Roseli Lopes de. SCHNECKENBERG, Marisa. **Gestão Escolar Democrática: Desafio para o gestor do século XXI**. Revista Eletrônica Lato Senso – Ano 3, nº 1, março de 2008. Disponível em: <<http://www.horácio.pro.br>>. Acesso em: jan. 2015.
- RAMOS, Zaira Leite. **Conhecimentos pedagógicos**. 4. ed. Brasília: vestcon. 2012.
- SCHNEIDER, Alexandre Marcelo. **Análise da Influência dos valores do cooperativismo na definição dos estilos de liderança**. Porto Alegre. 2005. Disponível em: <[www.lume.ufrgs.br](http://www.lume.ufrgs.br)> Acesso em: fev. 2015.