



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO - UFRPE
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA E TECNOLOGIA
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL

FLÁVIO ANTÔNIO DA SILVA

A LIDERANÇA DA GESTORA ESCOLAR E OS PROFESSORES NA EDUCAÇÃO
DOS ALUNOS DURANTE O ENFRENTAMENTO DA PANDEMIA

RECIFE-PE

2022

A LIDERANÇA DA GESTORA ESCOLAR E OS PROFESSORES NA EDUCAÇÃO
DOS ALUNOS DURANTE O ENFRENTAMENTO DA PANDEMIA

Trabalho de Conclusão de Curso,
apresentado ao curso de Gestão Pública
Municipal, da Universidade Federal Rural
de Pernambuco, para fins de aprovação na
disciplina.

Orientador: Cláudio Pereira do
Nascimento.

RECIFE-PE

2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal Rural de Pernambuco
Sistema Integrado de Bibliotecas
Gerada automaticamente, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

S586I

Silva, Flávio Antônio da

A liderança da gestora escolar e os professores na educação dos alunos durante o enfrentamento da pandemia / Flávio Antônio da Silva. - 2022.

50 f. : il.

Orientador: Claudio Pereira do Nascimento.

Inclui referências, apêndice(s) e anexo(s).

Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) - Universidade Federal Rural de Pernambuco, Especialização em Gestão Pública Municipal, Recife, 2022.

1. Liderança. 2. Grid Gerencial. 3. Blake e Mouton. 4. Educação. 5. Pandemia. I. Nascimento, Claudio Pereira do, orient. II. Título

CDD 350

FOLHA DE APROVAÇÃO

Flávio Antônio da Silva

A LIDERANÇA DA GESTORA ESCOLAR E OS PROFESSORES NA EDUCAÇÃO DOS ALUNOS DURANTE O ENFRENTAMENTO DA PANDEMIA

Monografia apresentada junto à Unidade Acadêmica de Educação a Distância e Tecnologia – UAEADTec/UFRPE como requisito parcial para conclusão da Especialização em Gestão Pública Municipal.

Aprovada em 07/10/2022.

Banca Examinadora:

Cláudio Pereira do Nascimento
Presidente e Orientador

Antônio Maria Pereira Barbosa
Examinador

Lucas Alencar Pinto
Examinador

***“Seus maiores inimigos não estão fora, mas dentro de você.
Muitas pessoas querem ter o controle de tudo,
Mas não tem o controle nem de si mesmas.
É dentro de você que estão muitas respostas.
Procure o poder do silêncio e coloque isso em prática em suas vidas.”***

Augusto Jorge Cury

DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho aos meus Pais, Irmãos e amigos
que incentivaram a continuar, mesmo diante as dificuldades.
Ao meu orientador, pela paciência em guiar meus passos
na conclusão dessa monografia.*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 JUSTIFICATIVA	10
3 OBJETIVOS	13
3.1 Geral.....	13
3.2 Específicos	13
4 REVISÃO DA LITERATURA	14
5 GESTÃO DE PESSOAS	14
6 LIDERANÇA.....	15
6.1 Laissez-faire	16
6.2 Continuum da liderança.....	18
6.3 Administração por Objeto	18
6.4 Modelo de Fiedler.....	19
6.5 Teoria Situacional.....	20
6.6 Grid Gerencial de Blake e Mouton.....	21
7 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	22
8 ANÁLISE DE DADOS.....	27
8.1 Análise da Gestora	28
8.2 Análise dos professores	29
8.3 Análise dos pais	31
9 ANÁLISE DOS RESULTADOS	35
10 CONSIDERAÇÕES FINAIS	38

RESUMO

Segundo o dicionário da língua portuguesa, liderar é orientar, conduzir alguém a algo (Dici, 2021)¹. Já para Chiavenato liderança é essencial em todas as funções da administração, pois aquele que administra precisa conhecer a natureza humana e conduzir (Chiavenato, 2003). Em outras palavras: Liderar pessoas. Contudo, a ausência de liderança em determinados ambientes de trabalho, tanto no setor público como no privado pode ocasionar um mal gerenciamento de como as tarefas são conduzidas por seus subordinados.

De acordo com Rennó (2015, p.173) “[...] um dos aspectos mais importantes de um gestor é a capacidade de liderar seus colaboradores, pois a liderança envolve a habilidade de influenciar pessoas para que sejam alcançados os objetivos desejados”. Partindo dessa premissa, que este trabalho tem como objetivo analisar a liderança do gestor, sobre as decisões dos professores na educação das crianças, durante o enfrentamento da pandemia no período letivo do ano de 2020.

Desta forma, o local de estudo do tema proposto foi um órgão escolar municipal localizado na cidade do Limoeiro em Pernambuco. Como revisão literária do tema proposto, apontaremos uma breve perspectiva de um líder mediante concepções de alguns dos principais autores. Por conseguinte, apresentaremos a utilização mais congruente para o estudo deste trabalho com a teoria de Blake e Mouton e a aplicação do modelo da Grid Gerencial para a análise da nossa pesquisa.

O trabalho compreendeu em aplicar o método qualitativo, utilizando-se como amostras de pesquisa a coleta de dados por meios de formulários. As observações das análises coletadas serviram de base para um entendimento mais comparativo com os argumentos da teoria dos respectivos autores. Para consulta das informações, empregou-se uma pesquisa bibliográfica utilizando por base no mesmo autor. Discorrendo pela interpretação dos eixos da Grid Gerencial as principais divergências, buscando adequar um líder mais favorável as expectativas do órgão escolar.

Palavras-chave: Liderança. Grade Gerencial. Blake e Mouton.

¹Site Dici. Disponível em:
<<https://www.dicio.com.br/liderar/>>. Acessado em: 11 out. 2021.

ABSTRACT

According to the Portuguese dictionary, to lead is to guide, to lead someone to something (Dici, 2021). For Chiavenato, leadership is essential in all administration functions, because the one who manages needs to know human nature and lead (Chiavenato, 2003). In other words: Leading people. However, the absence of leadership in certain work environments, both in the public and private sectors, can lead to poor management of how tasks are carried out by their subordinates.

According to Rennó (2015, p.173) “[...] one of the most important aspects of a manager is the ability to lead their employees, as leadership involves the ability to influence people so that the desired goals are achieved”. Based on this premise, this work aims to analyze the leadership of the manager, on the decisions of teachers in the education of children, during the confrontation of the pandemic in the school year of 2020.

In this way, the place of study of the proposed theme was a municipal school body located in the city of Limoeiro in Pernambuco. As a literary review of the proposed theme, we will point out a brief perspective of a leader through the conceptions of some of the main authors. Therefore, we will present the most congruent use for the study of this work with the theory of Blake and Mouton and the application of the Management Grid model for the analysis of our research.

The work involved applying the qualitative method, using data collection through forms as research samples. The observations of the collected analyzes served as a basis for a more comparative understanding with the arguments of the theory of the respective authors. To consult the information, a bibliographic research was used, based on the same author. Discussing the main divergences through the interpretation of the Managerial Grid axes, seeking to adapt a more favorable leader to the expectations of the school body.

Keywords: Leadership. Management Grid. Blake and Mouton.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 – Modelo de liderança Laissez-faire.....	17
FIGURA 02 – Modelo Continuum da liderança.....	18
FIGURA 03 – Modelo Teoria Situacional.....	20
FIGURA 04 – Grade gerencial da teoria de Blake e Mouton.....	21
FIGURA 05 – Distribuição das turmas do ensino infantil.....	23
FIGURA 06 – Distribuição das turmas do ensino fundamental.....	24
FIGURA 07 – Proposta do cruzamento das questões do formulário.....	26
FIGURA 08 – Proposta de avaliação do formulário.....	28
FIGURA 09 – Gráfico barra (pontuação da gestora para os docentes)	28
FIGURA 10 – Gráfico em barra da primeira resposta da questão 1.....	29
FIGURA 11 – Gráfico em barra da primeira resposta da questão 2.....	30
FIGURA 12 – Gráfico em barra da terceira resposta da questão 3.....	30
FIGURA 13 – Gráfico em barra da quarta resposta da questão 4.....	31
FIGURA 14 – Gráfico dos pais, resposta da questão 1.....	32
FIGURA 15 – Gráfico dos pais, resposta da questão 2.....	32
FIGURA 16 – Gráfico dos pais, resposta da questão 3.....	33
FIGURA 17 – Gráfico dos pais, resposta da questão 4.....	34
FIGURA 18 – Grade gerencial, avaliação da gestora.....	35
FIGURA 19 – Grade gerencial, avaliação dos professores.....	36
FIGURA 20 – Grade gerencial, avaliação dos pais.....	37
FIGURA 21 – Registro das aulas do 1º trimestre.....	45
FIGURA 22 – Página de frequência do ano letivo de um dos discentes.....	46
FIGURA 23 – Modelo do diário de classe da educação infantil.....	47
FIGURA 24 – Modelo do diário de classe do ensino fundamental (anos iniciais)	48

1 INTRODUÇÃO

Em nossa literatura, os métodos de investigação sobre a liderança nas instituições é um tema bastante recorrente e estudado. Uma vez, que é por meio da liderança que as principais decisões são tomadas no nosso dia-a-dia. Seja ela em quaisquer organizações, tanto do setor público como no privado.

Dentro de um grupo de indivíduos reunidos e pertencentes a algum ambiente social sempre haverá dentro dessa coletividade contrastes e conflitos internos. Esse fato se deve principalmente às diferentes personalidades inseridas nesse ambiente. E é por meio de conflitos internos que alguns se destacam melhores que outros. Estes passam a assumir um papel mais independente, quase sempre notados por se destacar dentro da organização. Muitas vezes por avocar riscos em papéis que lhe possam comprometer sua própria carreira.

Esse fator individualista é próprio da natureza humana, pois segundo Chiavenato (1999, p.5), “as pessoas dependem das organizações onde trabalham para atingir os seus objetivos pessoais e individuais crescer na vida e ser bem-sucedido quase sempre significa crescer dentro das organizações”. É essa busca, por uma meta maior, dentro da administração pública que cargos de confiança são oferecidos às estas pessoas.

No entanto, é importante frisar que a coletividade sempre foi e será um fator muito relevante para o desenvolvimento de qualquer instituição. Não obstante, para que uma organização prospere é preciso uma liderança forte como papel principal. Desta forma, este personagem assumirá para si às decisões a serem tomadas, absorvendo maior parcela de todos os riscos e responsabilidades. Em contrapartida, este individualismo acarreta, a longo prazo, a perda das experiências vivenciadas com outros colegas de trabalho (RENNO,2015).

Um fator bastante crucial dentro da administração pública, quando não há coletividade e as decisões passam a ser mais centralizadas em um único indivíduo, às vezes, caracteriza outra inconveniência para o setor público, conforme observações de Alexandre Mazza:

Quando o agente público exerce adequadamente suas competências, atuando em conformidade com o regime jurídico administrativo, sem excessos ou desvios, fala-se em uso regular do poder. Porém, quando a

competência é exercida fora dos limites legais ou visando interesse alheio ao interesse público, ocorre o uso irregular do poder, também conhecido como abuso de poder. (MAZZA, 2018, p.407).

Conforme observado, esse é um fator característico de atos exclusivamente unilaterais, quando não se há um concessão de atributos coletivos. Utilizando esta análise em uma instituição de ensino público, o gestor deve buscar uma visão global de suas decisões, gerando consecutivamente o bem estar de seus subordinados o que poderá atribuir um bom rendimento nas funções de cada funcionário.

Em contrapartida, enquanto o excesso de poder o agente público abusa de suas funções a ele conferidas, muitas vezes indo além de suas atribuições. O desvio de poder pode ser compreendido como uma forma de aproveitando de sua posição na máquina pública para oferecer vantagens a terceiros. (PIETRO, 2018). Essa característica na administração pública também pode ser chamada de desvio de finalidade

2 JUSTIFICATIVA

Em regra, o setor educacional em sua forma tradicionalmente presencial, diferencia do ensino à distância pelo fator de uma interação física entre aluno e seu professor. Diante essa circunstância, o aluno tem um contato mais pessoal não só com o corpo docente como também visando uma interação social com outros colegas de classe. Este processo tem como propósito, além da aprendizagem interativa das disciplinas, uma via de comunicação a fim de trazer para a escola a própria comunidade, por meio de encontros periódicos como os eventos em reuniões de datas festivas.

A comunicação pública não deve ser limitada tão somente entre os próprios agentes públicos como também com a participação da sociedade (Paludo, 2013). Às vezes, muitas dessas reuniões e debates com os pais dos alunos que decisões importantes são tomadas pelo gestor da escola. Nesse cenário, o líder, admite desta forma uma terceira via de comunicação, além das opiniões já sugeridas por seus próprios subordinados.

Contudo, a liderança em todos os setores públicos teria que se adaptar diante a um novo desafio que viria a surgir no Brasil no início do ano de 2020. Com o avanço no país da pandemia do novo Coronavírus (Covid-19), o governo federal dispôs de

uma série de medidas restritivas de segurança sanitária para o enfrentamento dessa nova doença. Entre tais medidas, aquelas que mais fomentaria um grande desafio seria o isolamento social, norma essa redigida pela Lei Nº 13.979/2020. Que de acordo com seu artigo 2 classificaria:

I - isolamento: separação de pessoas doentes ou contaminadas, ou de bagagens, meios de transporte, mercadorias ou encomendas postais afetadas, de outros, de maneira a evitar a contaminação ou a propagação do coronavírus; e

II - quarentena: restrição de atividades ou separação de pessoas suspeitas de contaminação das pessoas que não estejam doentes, ou de bagagens, contêineres, animais, meios de transporte ou mercadorias suspeitos de contaminação, de maneira a evitar a possível contaminação ou a propagação do coronavírus.

Pela primeira vez neste século XXI o sistema educacional brasileiro teria que remodelar novos métodos de ensino e se adaptar a essa quarentena compulsória nos meses seguintes ao ano letivo escolar. Esse fator determinado pelas autoridades seria crucial para de alguma forma tentar conter o avanço da pandemia entre a população, devido a sua alta capacidade de contágio que poderia gerar entre as pessoas. Desta forma, seguindo recomendações da lei federal, que vários municípios dispuseram de seus próprios regulamentos para o enfrentamento do vírus Covid-19.

Em virtude do estado de calamidade pública que a partir de março de 2020, o ano letivo escolar sofreria grandes modificações para adaptar a uma nova metodologia de ensino capaz de atender os mesmos métodos, antes aplicados no modo presencial. Este novo desafio proposto às escolas necessitaria de uma coordenação eficiente por parte do corpo gestor de cada ente público, com o intuito de buscar gerenciar e trazer métodos alternativos que melhor atendesse esse novo desafio.

Portanto, o órgão público em que se baseará esta pesquisa é a escola municipal Santa Lúcia, localizada na zona rural do município de Limoeiro em Pernambuco. Assim, coube a gestora da escola, liderar junto com seu corpo docente de professores, formas alternativas de levar de forma remota, o aprendizado para dentro do ambiente doméstico dos alunos. Para isso, foi implementado a utilização de meios tecnológicos, como as plataformas de aplicativos de internet e a utilização de reuniões *on-line* com os pais dos alunos com o objetivo de acompanhar o progresso dos discentes.

A proposta da fase seguinte da pesquisa é avaliar os resultados aplicados de forma que segundo Rennó (2015, p.303) "possa repensar as ações tomadas e corrigir

algum desvio no processo, ou seja, o *feedback* ou realimentação desse processo." Destarte, aplicados os métodos de ensino remotos dos alunos, o intuito é que a longo prazo, a liderança da escola buscará reavaliar os resultados das próprias decisões. Acrescentando novos métodos, corrigir possíveis falhas afim de atender às necessidades de forma mais satisfatória possível.

Desta forma, a proposta é enfatizar apenas o período compreendido entre o mês de março a dezembro de 2020. Período este em que com a liderança da gestora teve como desafio, enfrentado junto com os professores, levar as aulas até as casas dos alunos, evitando ao mesmo tempo possíveis evasões.

Diante a esses novos desafios que se é compreendido a ideia de que uma boa liderança em um ambiente de trabalho produz resultados congruentes, porque o líder deve ocupar um papel principal no gerenciamento de todas as decisões. Rennó (2015, p.72) entende que "O papel do líder seria não o de concentrar o planejamento, mas de criar um ambiente propício ao aprendizado estratégico, de modo que novas estratégias "floresçam".

Para gerenciar de forma produtiva, o líder precisa captar, primeiramente, que deverá ter empatia por seus subordinados, não focando apenas no trabalho, pois isso poderia gerar um excesso de cobrança, desmotivando os bons funcionários. Em contrapartida, ao enfatizar apenas nas pessoas poderia gerar amizades excessivas. Em outras palavras, a pessoa que não cobra as responsabilidades de seus subordinados, e estes, por sua vez podem se aproveitar deste comportamento "amigável" do líder. Por consequência, haveria procrastinação nas tarefas, e, o ambiente não produziria resultados satisfatórios (RENNÓ, 2015).

Assim, na esfera da administração pública Carranza (2016, p.198) entende que "líder é aquele que sabe servir, que sabe fazer funcionar a harmonia das relações entre os operadores de um contexto[...], para que exista o máximo de produção específica". Diante a este contexto que o trabalho propôs fazer no órgão escolar do município de Limoeiro em Pernambuco, uma análise da liderança da gestora com relação a seus professores, tendo como estudo a aplicação do modelo a "*Grid Gerencial*", ou Grade Gerencial de Blake e Mouton.

O propósito desse estudo é explorar o método de como a escola aplica sua administração mediante as decisões da gestora junto com os professores. Quais procedimentos aplicados pela gestão escolar e o que a teoria poderia contribuir para a escolha de um modelo padrão de líder capaz de atender as necessidades do

ambiente em questão. Convém constatar que para um ambiente escolar produtivo o líder deve ter o equilíbrio entre, dividir as formas como os trabalhos devem ser aplicados, e de que maneira ele poderia contribuir com o bem-estar de seus subordinados.

Segundo o autor Hely Lopes Meirelles (2016, p.143) “o respeito hierárquico não vai ao ponto de suprimir, no subalterno, o senso do legal e do ilegal, do lícito e do ilícito, do Bem e do Mal.” Dessarte, para a eficácia de decisões não pode ser considerado o seu grau autoritário no grupo por estar em um nível hierárquico maior, mas principalmente estar aberto a compartilhar suas ideias com o grupo.

A importância desse trabalho visa compreender por meio dos traços comportamentais dos autores, Blake e Mouton, como o papel de uma liderança adequada pode ocasionar efeitos profundos em seus funcionários e a forma como eles podem contribuir positivamente com um melhor desenvolvimento na administração pública.

3 OBJETIVOS

3.1 Geral

Entender como a liderança da gestora e o corpo docente da escola municipal Santa Lúcia pode identificar o desempenho dos discentes durante o enfrentamento da pandemia.

3.2 Específicos

Analisar a liderança do gestor, sobre as decisões dos professores na educação das crianças, de acordo com a teoria da *Grid Gerencial* de Blake e Moun-ton.

Avaliar a contribuição da liderança para o desenvolvimento do setor público.

Verificar a utilização de meios tecnológicos como contribuição na comunicação do ensino à distância.

4 REVISÃO DA LITERATURA

Para compreender o que é liderança é necessário entender que não há um modelo padrão de líder a ser seguido. Como também não há um consenso único em comum nem entre os próprios estudiosos. Essa circunstância se caracteriza pelo fato de cada autor ter um próprio ponto de vista diante cada situação. Uma vez que os líderes apresentam características diferentes para cada determinado ambiente.

Alguns são mais carismáticos e objetivos nas decisões, enquanto outros, são mais reprimidos e indecisos em resolver suas tarefas. O emocional, a empatia e a aplicação de uma inteligência racional em seus subordinados também devem assumir um papel essencial para as soluções diárias. Conforme analisa Chiavenato:

Inteligência emocional não significa simplesmente ter autocontrole sobre as emoções ou se dar bem com as pessoas, mas entender bem sua própria constituição emocional e a das outras pessoas para direcioná-las no rumo certo para a realização dos objetivos da empresa. Pessoas que dominam suas emoções são capazes de ir em frente com as mudanças sem entrar em pânico. (CHIAVENATO, 2009, p.134).

Em determinados ambientes, aqueles que conseguem gerenciar melhor suas emoções terão melhores chances de assumir um papel central em qualquer organização. O tópico a seguir, veremos a importância da gestão de pessoas como papel fundamental em administrar o capital humano desses indivíduos.

5 GESTÃO DE PESSOAS

Em qualquer setor, tanto público como no privado, há uma recorrente busca por uma mão-de-obra qualificada capaz de atender as necessidades contemporâneas das entidades organizacionais. Durante um longo período, na Era Industrial, a ideia de gerenciamento nas organizações era focada apenas na produção e no lucro sem levar em consideração a capacidade que cada indivíduo poderia contribuir para essas corporações (RENNÓ, 2015).

No entanto, com o mundo cada vez mais globalizado, hoje, há uma grande necessidade de uma qualificação profissional mais voltada a um contato mais pessoal com o público. Nesse cenário, o agente público não apenas trata apenas da parte burocrática da instituição, saindo das tarefas internas, passando a assumir um papel mais sociável não somente com seu chefe, como também com o público. Conforme entende Meira (p.119, 2012) um “gestor inteligente deve entender que o

desenvolvimento de pessoas é fator competitivo não só para as organizações, mas também para ele, enquanto profissional do mercado.”

Conforme Chiavenato (p.128, 2009), "no mundo moderno, a administração pública precisa se equipar com talentos e competências para poder acompanhar a forte mudança e evolução". Desta forma, para a administração pública onde a prestação de serviço público é essencial à população, a liderança de uma gestão de uma escola pública deve ter um papel mais heterogêneo, de subordinado à população que utiliza do serviço público.

Também é essencial um canal híbrido de comunicação para que todos possam desenvolver suas habilidades, sentir motivados a cumprir suas tarefas de maneira mais produtiva. A comunicação de um líder também é um fator muito importante a ser considerada, porque a maior parte das pessoas que gerencia não estão interessados em ouvir outras pessoas que não acrescentam algo importante, no entanto devem se a ouvi-las (MIKE, 2013).

6 LIDERANÇA

Pioneiros no estudo descrevem que para ser um líder não basta apenas ter a capacidade de induzir pessoas para que os objetivos sejam alcançados, como também ter: “[...]diversas habilidades diferentes, como saber se comunicar, ter paciência, manter o equilíbrio emocional etc.”(RENNÓ, 2013, p.173).

Seguindo essa linha de pensamento, nem sempre uma pessoa que ocupa um cargo de chefia terá a capacidade de liderar com sucesso. Da mesma forma, nem sempre alguém que seja um líder nato que permanecerá por muito tempo em uma função simples. Embora, em muitas ocasiões, para ser um líder referencial é possível que se possa desenvolver essas habilidades, - tanto liderar as próprias emoções como desenvolver uma boa comunicação.

Conforme mostra a “teoria situacionais da liderança” que segundo Chiavenato (2003, p.126) relaciona que a liderança origina de um contexto mais genérico o qual não há um estilo de líder homogêneo para todas as ocasiões. Ou seja, em cada situação haverá um tipo de agente para determinados ambientes. Pois, em ambientes maiores como as grandes corporações exigem-se um maior desempenho dos indivíduos em assumir maiores responsabilidades como também tomar decisões que possam contribuir de forma positiva ou negativamente a própria carreira na

organização. Posto que, nem sempre iremos tomar as melhores decisões ou que vamos arruinar com tudo. Huffington (2015. P.207) compreende que "precisamos entender que o fracasso não é o oposto do sucesso. Fracasso é uma etapa do sucesso."

Não obstante, também não se justifica que a responsabilidade em pequenas entidades públicas, como nos órgãos escolares municipais, seus líderes gestores não devam assumir maiores atribuições. Esta capacidade deve estar diretamente relacionada com a estruturação intrínseca de cada órgão da administração pública. Uma vez que não existe manifestação hierárquica externa e que qualquer nível de decisão deve ter sua própria importância. (CARVALHO, 2017).

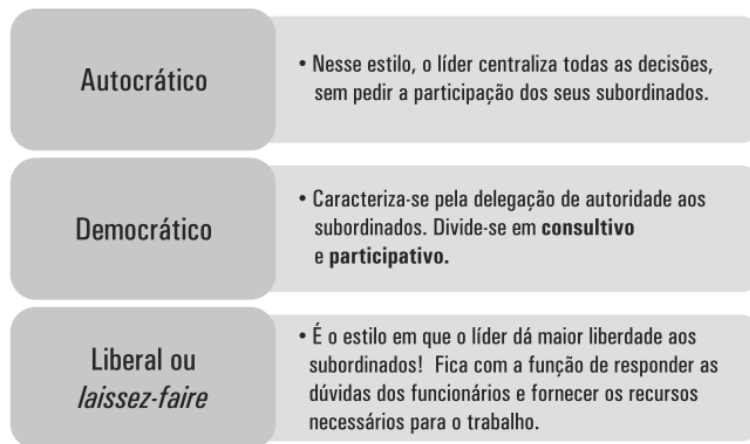
Portanto, para se fazer um prognóstico de qual tipo de líder a ser aplicado em cada ambiente é preciso que se avalie individualmente cada situação. Utilizar-se de estratégias para estimular sua equipe a alcançar seus objetivos pretendidos. (KOTTER. 2014).

A seguir, analisaremos alguns dos principais autores e suas interpretações a respeito dos principais estilos liderança.

6.1 Laissez-faire

Conforme mostra o estilo de liderança de Kurt Lewin, observamos que o autor dividiu a liderança em três modelos: autocrático, democrático e liberal. Cada modelo há uma relação direta de superior com seus subordinados. São características que o líder poderá assumir, dependendo do seu próprio perfil e personalidade em relação ao seu grupo de colaboradores.

Figura 1 – Modelo de liderança Laissez-faire.



Fonte: Renno (2015).

Consoante a primeira análise desse teórico, o líder autocrático assume uma personalidade mais soberba e autoritária diante a sua equipe, em que suas decisões são mais centralizadas. Nesse tipo de ambiente, em algumas ocasiões, a relação superior e seus subordinados nem sempre são amigáveis, pois há uma certa tensão conflituosa e os interesses unilaterais predominam nessa ocasião. Partindo dessa premissa o superior tomar todas as decisões sem solicitar a participação de seus subordinados.

Em contrapartida, no modelo democrático há uma certa liberdade nas decisões, porque há uma delegação de autoridade aos seus subordinados. Essa confiança se deve pelo o chefe poder enxergar alguma característica peculiar de liderança em seus subordinados. De modo que, isto possa contribuir com o desenvolvimento da entidade, e, em troca dessa transferência temporária de poder, seus colaboradores poderão obter a oportunidade de ascender dentro do ambiente de trabalho. “Uma das melhores formas de educar nossos corações é olhar para o jeito como interagimos com as outras pessoas. Porque nossas relações são um reflexo da nossa relação com nós mesmos.” (COVEY, 2017, p.129).

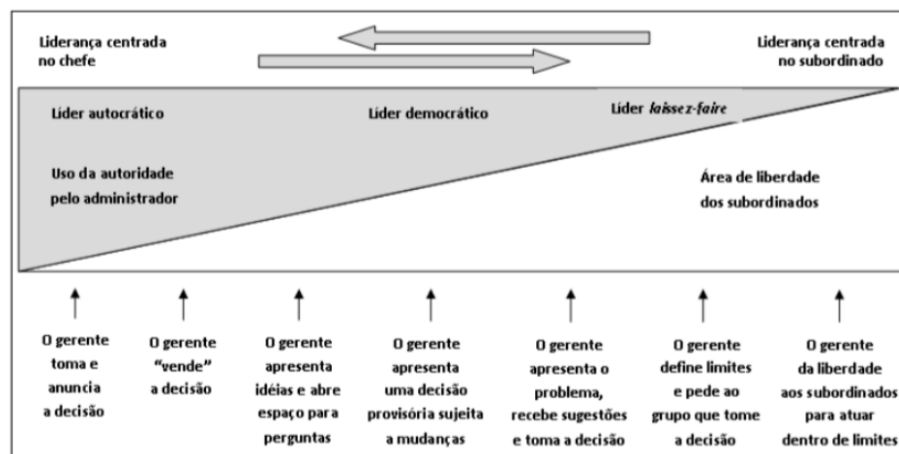
Todavia, o modelo liberal ou “*laissez-faire*”, conforme Chiavenato (2003, p.125) "O líder delega totalmente as decisões ao grupo e deixa-o completamente à vontade e sem controle algum." A princípio, o propósito dessa teoria seria encontrar um melhor modelo de líder, contudo essa ideia mostrou-se um estilo liberal menos eficaz, uma vez que a maioria dos seus subordinados faziam suas atividades de maneira desorganizada e sem nenhuma produtividade desejada. Nesta ocasião, é preciso ter

equilíbrio para refletir e evitar que a negligência assuma um papel negativo nas funções do trabalho (CRAMER, 2014).

6.2 Continuum da liderança

Outros mentores procuraram formas de estudar este tema utilizando procedimentos mais sucintos e objetivos como o modelo do “*Continuum da liderança*” dos autores Tannenbaum e Schmidt, em que desenvolveram uma escala a qual estudavam as características dos líderes tanto o líder autoritário como também atividades de seus subordinados. Porém, essa teoria tinha suas discrepâncias, pois ou ela era focada nas pessoas ou era focada nas tarefas (RENNÓ, 2015). Sua compreensão media a capacidade de ambas de formas distintas. Contra essa oposição, “quando um líder decide se importar com as pessoas, e não só com números, as pessoas o seguem, para resolver os problemas que precisam. Elas se esforçam para transformar a visão do líder em realidade, de uma maneira estável, não com pressa.” (SINEK, 2014, p.136).

Figura 2 – Modelo Continuum da liderança.



Fonte: Renno (2015).

6.3 Administração por Objeto

Entretanto, nos anos de 1950, surgia a administração por objeto, oriundos dos escritos de Peter Drucker, mentor e considerado o pai da administração moderna, ela consistia basicamente em um sistema de administração que vincula objetivos e

metas organizacionais com o desempenho individual, em todos os setores (PALUDO, 2013 p.230). De acordo esse fundamento os superiores e seus subordinados apontavam objetivos em comum, contribuindo entre si todos os resultados alcançados.

O conceito desse modelo de pensamento é a colaboração de responsabilidades de cada equipe, para que, todos, alcançando a meta pretendida compartilhassem as soluções alcançadas. Da como também “se a atitude do trabalhador em relação a seu trabalho faz qualquer diferença no modo que ele trabalha ou em sua vontade em fazer isto.” (HERZBERG, 1959, p.14)

É evidente inferimos que diante desse entendimento a busca por soluções mais tangíveis só foi possível com a cooperação e um relacionamento mais pessoal. Segundo Chiavenato (p.228, 2003), “embora tenha um passado autocrático, a Administração por Objeto (APO) funciona hoje com uma abordagem amigável, democrática e participativa. Ela serve de base para os novos esquemas de avaliação do desempenho humano, remuneração flexível e, sobretudo, para a compatibilização entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais das pessoas.”

Líderes colaboradores são indivíduos que encontram oportunidades em tudo, elas exalam positividade. Compreendem a si mesmos entendem os pensamentos e emoções de seus subordinados. Conforme afirma Barsh e Lavoie (2014, p. 307) “são receptivos a ideias opostas. São ávidos por conexões e conseguem tocar profundamente as pessoas. Eles enfrentam desafios e assumem riscos pessoais, com a confiança de que, se nada der certo, irão seguir em frente.”

6.4 Modelo de Fiedler

Por consequência, a interpessoalidade também pode ser explorada no modelo de Fiedler, autor que conceituou em sua pesquisa que era preciso distinguir o melhor estilo de líder e determinar uma posição a qual favorecia melhor a sua personalidade. Fiedler enfatiza os estilos de liderança em dois: os líderes focados na tarefa (que dariam mais importância aos resultados e metas do que às pessoas) e os líderes focados no relacionamento pessoal (que dariam mais importância às pessoas do que ao alcance das metas) (RENNÓ, 2015 p.181).

Contudo conforme ressalta Grove (1995, p.270), “a arte da gestão está na capacidade de selecionar, dentre diversas atividades aparentemente de igual

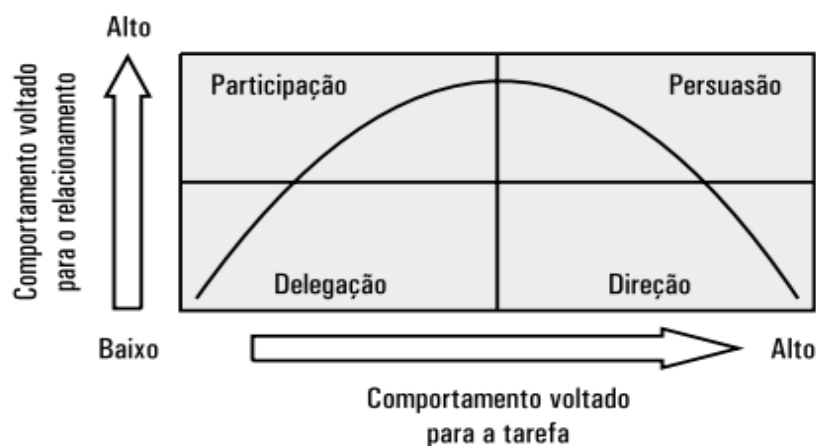
importância, uma ou duas, no máximo três, que podem alavancar o negócio muito mais que as outras, e então, se concentrar nelas.”

6.5 Teoria Situacional

Seguindo o pressuposto do concatenamento da interpessoalidade com as responsabilidades mútuas (superior e seus subordinados) chegamos a uma terceira abordagem ainda mais significativa. Método observado pelos conceituados autores Hersey e Blanchard em que segundo em sua abordagem, procuraram focar melhor em um relacionamento voltado mais para a maturidade da hierarquia. De acordo com eles, os empregados variam muito em seu nível de maturidade – sua habilidade de fazer seu trabalho de forma independente, assumir responsabilidade e desejar o sucesso (RENNÓ, 2015, p.182).

Assim, segundo o pressuposto, o líder se adapta melhor de acordo com as situações, pois não existe um estilo líder adequado. Contudo, não podemos dizer que um liderado ou grupo é maduro ou imaturo num sentido total.” (GALVÃO; TREVIZAN; SAWADA; MENDES,1997).

Figura 3 – Modelo Teoria Situacional.



Fonte: Renno (2015).

Diante dessa circunstância, o relacionamento interpessoal inicia-se de forma mais gradativa, com o propósito de não apenas conseguir a confiança e o respeito do seu subordinado como de oferecer a ele oportunidades para que realize seus compromissos com mais liberdade, alcançando assim, um nível de responsabilidade maior dentro da organização, pois “uma organização não é nada mais do que a

capacidade coletiva da sua equipe de criar valor.” (GERSTNER, p.189). O método de Hersey e Blanchard busca adquirir no final de todo processo mais maturidade dos seus subordinados, oferecendo a eles responsabilidades antes voltadas apenas ao seu superior.

Esses são notadamente, procedimentos de liderança orientados mais para o carisma. Segundo (RENNÓ, 2015, p.187) mostram que certos líderes podem, através do poder de seu carisma, motivar as pessoas a atingir objetivos. Eles conseguiriam formar grupos coesos voltados para esses objetivos, com um alto grau de confiança no líder, assim como desenvolver habilidades fundamentais ao funcionamento da liderança estratégica. (MINTZBERG, 1975).

6.6 Grid Gerencial de Blake e Mouton

Para assimilar e compreender o estudo do papel de um líder em qualquer entidade que os autores Blake e Mouton em sua teoria da “*Grid Gerencial*” (ou Grade Gerencial) faz um prognóstico analítico, elencando em diversas categorias. As características incluem: Desde a gerência nas tarefas, a preocupação na eficiência da produção, como também busca um foco nas relações com a gestão da equipe (RENNÓ, 2015).

O modelo de Blake e Mouton consiste em uma métrica vertical e horizontal, ambas avaliando o indivíduo do número 1 ao 9. Com a multiplicação desses dois números pode-se chegar a uma combinação de 81 posições. Logo, ainda é possível classificar no gráfico cinco perspectivas de uma liderança, conforme se observa na figura 4.

Figura 4 - Grade gerencial da teoria de Blake e Mouton.



Fonte: Renno (2015).

O indivíduo é avaliado em uma escala que vai do 1 ao 9. A primeira secção encontra-se em sentido vertical o qual analisa uma atenção voltada às pessoas. O segundo seguimento da reta está em sentido horizontal, que avalia uma preocupação voltada mais para a produção das tarefas. O cruzamento em ambos os seguimentos delimita o estilo de liderança sugerido por Blake e Mountun.

(1.1) Liderança empobrecida: Também conhecido como um líder negligente. É o indivíduo quase sempre ausente nos principais problema e decisões.

(9.1) Líder-tarefa: O líder não se preocupa com seus funcionários, mas apenas com a eficiência de como as tarefas são executadas. Nessa situação o subordinado trabalha sobre forte intimidação.

(1.9) Líder clube de campo: Em contrapartida, também chamado de líder-pessoa, nesse tipo de liderança a preocupação é caracterizada sob uma forte relação com os funcionários. Não existindo uma exigência de como as tarefas são executadas.

(5.5) Líder meio-termo: A particularidade neste modelo é que o líder tem um controle relativamente uniforme. A sua forma de gerenciar não está focado especificamente em nenhuma das duas vertentes, apenas ele executa suas obrigações procurando não dar margens excessivas a nenhum de ambos os lados (tarefas e pessoas).

(9.9) Líder-equipe: De acordo com os estudos de Blake e Mouton, este seria o modelo de líder mais próximo do ideal para uma organização (RENNÓ, 2015, p.180). O líder-equipe se esforçaria tanto na eficiência da produção do trabalho como incentivar seus subordinados a estarem mais motivados.

7 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para analisar o tema proposto neste trabalho, utilizou-se como modelo o método qualitativo, pois “corresponde a um procedimento mais intuitivo, mas também mais maleável e mais adaptável, a índices não previstos” (BARDIN,1977, p.115). A fundamentação da pesquisa qualitativa se respalda em análises, tendo como a

apuração das informações baseando em investigações mais espontâneas como informações claras em imagens.

Também foi necessário a utilização de uma pesquisa bibliográfica, visto que “a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto” (GIL, 2002, p.45). Logo, ratifica-se a partir de um material já elaborado, como livros e artigos científicos.

Enquanto ao foco de estudo bibliográfico do tema em questão foi utilizado o modelo da teoria dos autores Blake e Mouton, mediante o método da *Grid Gerencial* (Grade Gerencial) em que segundo seus estudos consistia uma preocupação do trabalho voltada tanto nas pessoas como nas tarefas (RENNÓ, 2015).

O ambiente em estudo é a escola municipal Santa Lúcia, localizado em Limoeiro-PE. O seu cadastro escolar está registrado pela portaria Nº292, publicado pelo Diário Oficial em 20/01/1982. Estando o referido órgão localizado na zona rural da cidade, no endereço loteamento Campinas, bairro Duas Pedras, S/N.

Em conformidade com a administração da prefeitura limoeirense, durante o ano letivo de 2020, segundo dados coletados pela própria secretaria da escola. Foram matriculados 117 alunos, abrangendo desde os anos iniciais do ensino infantil até o ensino fundamental. A divisão das turmas foi composta das seguintes competências:

Figura 5 – Distribuição das turmas do ensino infantil.

Turmas	Nº de turmas	Matriculas CENSO		
		Masculino	Feminino	Total
Maternal I	1	2	2	4
Maternal II	1	7	10	17
Nível I	1	11	8	17
Nível II	2	10	18	28

Fonte: CENSO (2020).

Conforme se observa na figura 5, os anos iniciais dividem-se em quatro turmas: Maternal I, Maternal II, Nível I e o Nível II. Apenas o Nível 2 subdividiu em duas turmas,

sendo estas somados 28 alunos. Desta forma, ao todo, o quadro da educação infantil da escola foi composto por um total de 66 alunos.

Figura 6 – Distribuição das turmas do ensino fundamental.

Turmas	Nº de turmas	Matriculas CENSO		
		Masculino	Feminino	Total
1º Ano	1	12	10	22
2º Ano	1	15	14	29

Fonte: CENSO (2020).

Contudo, o ensino fundamental constituía-se por duas turmas. O 1º ano com vinte e dois alunos, e o 2º ano com vinte e nove. O somatório em ambas as turmas é de 51 alunos. Enquanto ao quadro de profissionais da educação do órgão escolar para o estudo desta pesquisa durante o período de 2020 era de 1 gestora e 7 professores.

Como característica de elaboração e instrumento de coleta de dados do ambiente em estudo, foi preparado com o recurso da plataforma do *Google Forms* um formulário de questões, pois segundo Gil (2002, p.15) ele pode ser definido como um procedimento em que o pesquisador estabelece questões previamente elaboradas registrando em seguida as respostas. O questionário contém 4 questões, sendo elas divididas em duas partes:

Duas das questões referem-se a métodos de como o líder pode se preocupar com questões pessoais dos seus subordinados. E as outras duas questões referentes a preocupação da liderança com a produção realizada por cada indivíduo no ambiente de trabalho.

Para coleta e a amostragem dos dados, o questionário foi enviado a três grupos de indivíduos, todos recebendo as mesmas perguntas. Desta forma, as questões são as mesmas para todas as equipes, diferenciando apenas a maneira como elas são reescritas para se adequar na interpretação de cada grupo.

Para proporcionar um melhor entendimento, cada uma das equipes recebeu quatro questões classificadas no formulário pelos seguintes termos:

Etapa 1: Ou *E:1*, o primeiro formulário, foi distribuído ao corpo docente (professores), tendo como objetivo avaliar o desempenho e a capacidade de liderança da gestora escolar. Questões que envolveram métodos de orientação que o corpo docente seguiu durante o período pandêmico de 2020. Lapso em que a escola esteve realizando as aulas de forma remota. São quesitos que trazem a forma como esses professores puderam avaliar o nível de liderança da gestora.

Etapa 2: Ou *E:2*, o segundo formulário elaborado foi enviado ao corpo gestor da escola (Diretora), com o intuito de avaliar a atuação e o nível de comprometimento dos professores em relação a aplicabilidade de ensino aos alunos. O intuito deste formulário é verificar se a liderança da gestora com o corpo docente resultou os efeitos esperados. As questões envolveram assuntos relacionados ao nível de comprometimento dos professores relacionado ao ensino à distância aplicado aos alunos. Se os métodos de ensino elaborados foram capazes de atender a necessidade de aprendizagem dos alunos.

Etapa 3: Ou *E:3*, o terceiro e último formulário foi direcionado aos pais dos alunos. Eles responderão a questões relacionadas aos métodos de ensino que o corpo docente aplicou como também avaliar a capacidade de liderança da gestora perante as decisões na escola. Como a equipe da gestão escolar atendeu as expectativas dos pais no tocante a maneira como conduziram o ensino a distância dos alunos. Se houve dificuldades de comunicação durante o processo de ensino à distância.

A finalidade do terceiro formulário é conflitar as respostas dos professores com as da gestora da escola. Averiguando, por meio do ponto de vista de cada grupo, uma análise imparcial ao cruzar as três de informações.

Por conseguinte, com a finalização do prazo de tempo estabelecido para responder os formulários, a próxima etapa é classificar o maior percentual das votações de cada questão por meio do gráfico em barras. Procedimento gerado pela própria plataforma do *Google forms* e cruzar essas informações no modelo da Grade Gerencial de Blake e Mounton.

O questionário dispõe, como opção de resposta, da utilização do método de escala linear, uma forma de qualificar o indivíduo por números que vão do 1 ao 9. Por meio deste sistema de votação que é possível inserir as informações no gráfico proposto pelos autores.

Este gráfico é uma grade gerencial, que consiste em um total de 81 posições, com regiões da tabela separados por cinco campos específicos: Gerência Empobrecida; Gerência Clube de Campo; Gerência Meio-Termo; Gerência em Equipe e a Gerência de Tarefas.

É por meio do cruzamento das posições, horizontal e vertical, na tabela que em seguida é possível fazer uma discussão em relação ao campo em que estas informações foram inseridas. Para que este cruzamento de dados seja possível é necessário segmentar as questões em duas alegações: Aquelas que visam uma relevância em relação as pessoas envolvidas no ambiente de trabalho e a outra preocupando-se com as tarefas que estes indivíduos realizam.

Assim, são duas questões relacionadas a produção e outras duas a pessoas. cruzadas conforme se observa na figura 7.

Figura 7 – Proposta do cruzamento das questões do formulário.

	PREOCUPAÇÃO			
Questão 1	Produção	x	Pessoas	Questão 2
Questão 3	Produção	x	Pessoas	Questão 4
	PREOCUPAÇÃO			
Questão 1	Produção	x	Pessoas	Questão 4
Questão 3	Produção	x	Pessoas	Questão 2

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

O mesmo procedimento é aplicado em cada grupo de formulário, tanto o da gestora, dos professores como os dos pais. Partindo dessa premissa teremos quatro informações a serem aplicadas a cada quadro da Grade Gerencial.

De acordo com as posições que estes dados estiverem dispersos no gráfico que é possível interpretar qual a modalidade de liderança é o ideal segundo as observações de Blake e Mouton.

No entanto, sua classificação vai depender do potencial e escolhas que o líder fizer e determinar no ambiente de trabalho (MAXWELL,2008). Comparando os pressupostos pode-se inferir na pesquisa o grau de liderança da gestão escolar em estudo, avaliando sua capacidade de lidar com decisões difíceis.

8 ANÁLISE DE DADOS

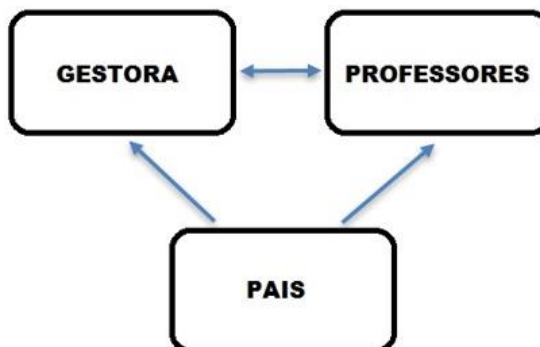
Devido à grande dificuldade em se obter uma busca efetivamente presencial na amostra dos dados, os três questionários foram elaborados pela plataforma do *Google Forms* e enviados aos contatados mediante um link de um endereço eletrônico no período de 22 a 29 de julho de 2022. A distribuição do material se atribuiu por intermédio de contato por telefone celular. Os números foram coletados da ficha de matrícula do aluno que frequentou o respectivo ano letivo de 2020, com autorização da gestora escolar.

Uma atenção especial ao formulário E:3(os pais), pois muitos desses tutores, devido ao transcorrer do longo período temporal de dois anos, época do início da pandemia do novo *coronavírus*, até este presente trabalho, não foi possível o contato por telefone com a maioria dos responsáveis dos alunos. Uma vez que os pais já não possuem mais o número de telefone ativo, ou, o por não se encontrarem até o presente momento os seus filhos matriculados na escola em estudo, dificultando desta forma o contato.

Entretanto, ainda assim, o formulário E:3(Pais), foi conseguido uma amostra significativa para o objeto de análise de nossa pesquisa. Dado que, dos 117 alunos registrados no ano de 2020, tivemos sucessos e conseguir 62 acessos em nosso formulário eletrônico. Enviado aos contados dos pais que gentilmente alguns aceitaram em responder.

Referente aos questionários E:1(Gestora) e E:2(Professores), não houve tanto empecilho para se conseguir uma amostragem dos resultados. Uma vez que os mesmos aceitaram em responder os formulários sem muita dificuldade. Desta forma, todos os grupos responderam as questões elaboradas com a aplicação da plataforma *Google Forms*.

Figura 8 – Proposta de avaliação do formulário.



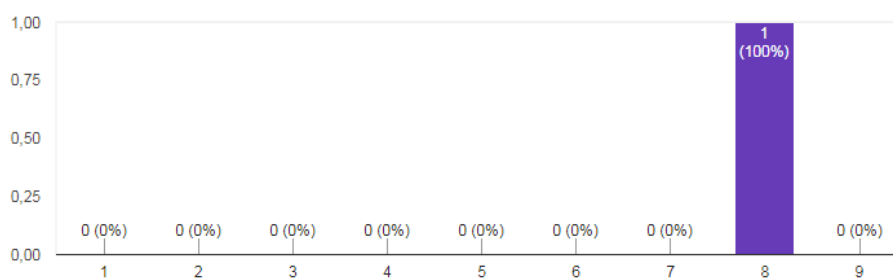
Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Acima, na figura 8, a proposta de avaliar a liderança da escola advém das observações de três perspectivas: A gestora e professores se avaliam reciprocamente, enquanto os pais avaliam ambos os primeiros. Desta forma, esta terceira análise tem como propósito corroborar, ou não, as duas primeiras informações.

8.1 Análise da Gestora

O primeiro formulário em estudo foi o da gestora escolar. Ela teve que responder a quatro questões relacionadas a forma como os professores atuaram durante o período da educação remota dos alunos, e os papéis que eles tiveram em relação a aprendizagem desses discentes. Desta forma foi registrado pelo *Google Forms* um único acesso da gestora, obtendo os seguintes resultados segundo observado na figura 9.

Figura 9 – Gráfico barra (pontuação da gestora para os docentes).



Fonte: Google Forms(2022).

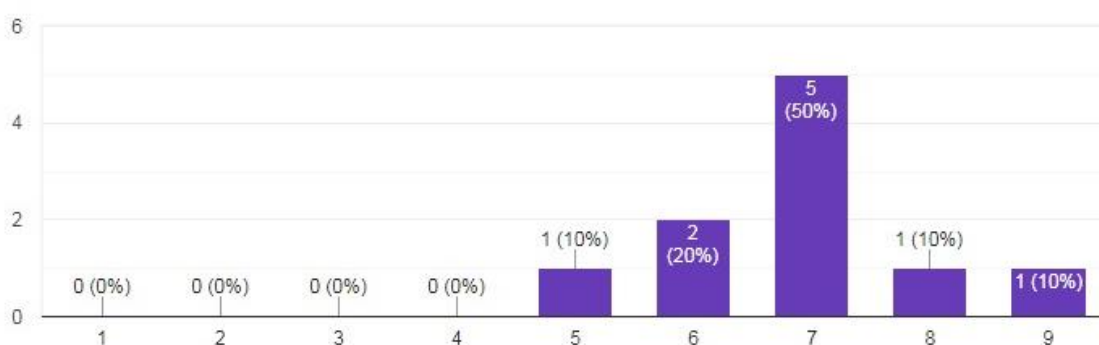
Notadamente, para todas as respostas a gestora optou por avaliar seu corpo docente com pontuação 8. Fazendo o cruzamento proposto, de acordo com o critério observado na figura 6, o resultado obtido no gráfico da *Grid Gerencial* foi de 8:8, oito pontos para a vertical e oito na horizontal. A pontuação sugerida pela gestora foi uma decisão de forma unilateral. O que significa que diante sua análise para todos os professores a pontuação sugerida foi de 8 em todas as perguntas.

8.2 Análise dos professores

O segundo formulário conteve as mesmas quatro perguntas, tendo apenas que ser modificadas para se adaptar ao referido grupo. Os professores terão que responder a questões referentes, a capacidade de liderança da gestora diante os desafios enfrentados no período de quarentena dos alunos em razão da pandemia.

Foram distribuídos 7 formulários aos sete professores que lecionaram o período letivo de março a dezembro de 2020. No entanto, foram constatados dez acessos na plataforma do *Google Forms*, significando que por determinado motivo algum docente realizou a votação mais de uma vez. Todos responderam de forma anônima, não sendo possível identificar qual foi a votação de cada um dos professores. Abaixo, na figura 10, observa-se os dados da amostragem elaborados pelo *Google Forms*, no gráfico barra, do total de cada resposta. Todos as questões podem ser encontradas nos Apêndices I, II e III.

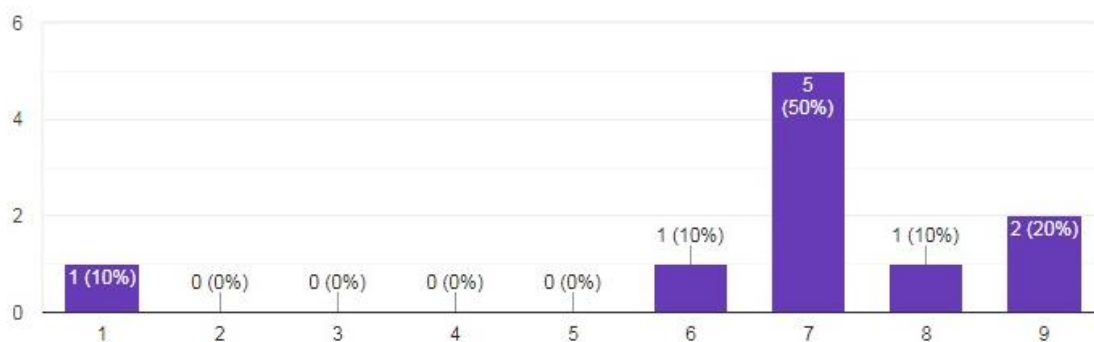
Figura 10 – Gráfico em barra da primeira resposta da questão 1.



Fonte: Google Forms(2022).

A primeira pergunta refere-se diretamente a forma como a gestora conduziu as tarefas diárias no ambiente escolar. Se suas decisões renderam alguma contribuição ou efeito positivo em benefício do órgão público. Essa questão, assim como a terceira, está relacionada justamente com uma preocupação com a produção.

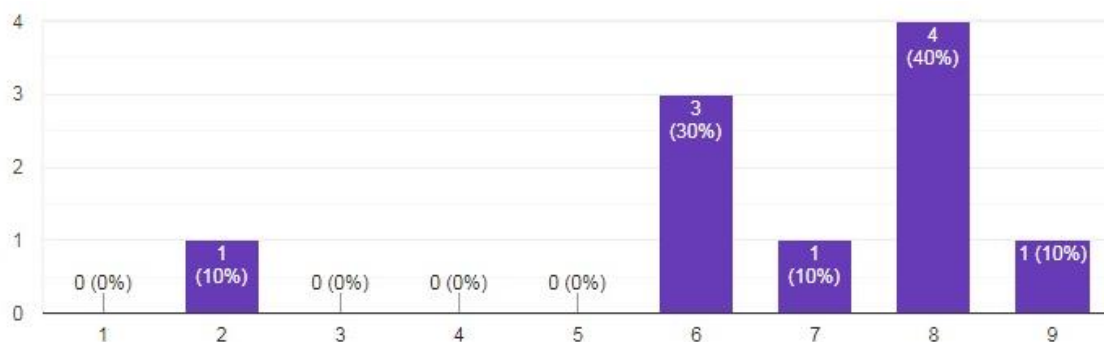
Figura 11 – Gráfico em barra da segunda resposta da questão 2.



Fonte: Google Forms(2022).

A segunda questão está voltada a maneira como a gestora lidava com possíveis problemas pessoais dos professores. Se houve por parte dela alguma empatia em momentos de possíveis limitações ou dificuldades encontradas. Por ser uma questão mais voltada a uma preocupação com as pessoas, trata-se de uma pergunta relacionada ao emocional humano. Desta forma, dos dez acessos registrados, a metade das avaliações considerou que a gestora soube lidar com os problemas enfrentados. A avaliação considerada nessa média de votação foi de 7 pontos.

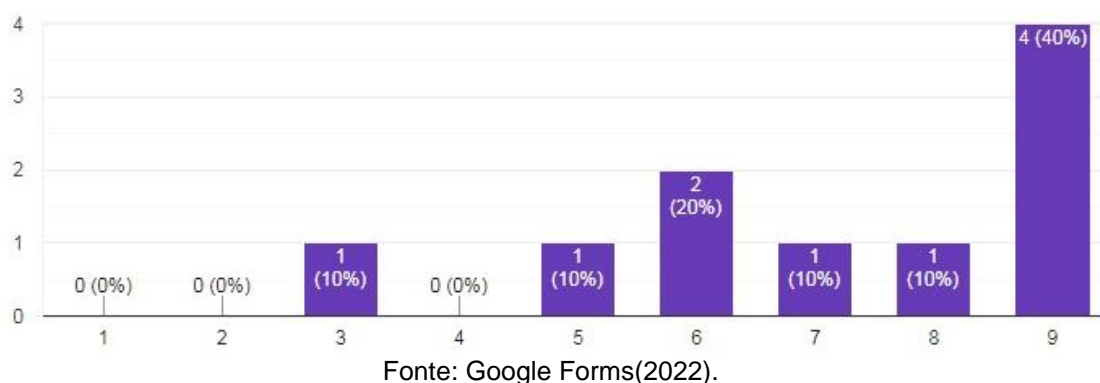
Figura 12 – Gráfico em barra da terceira resposta da questão 3.



Fonte: Google Forms(2022).

A terceira questão relaciona a liderança da gestora, durante a quarentena, na condução do processo de aprendizagem orientado aos professores. Nota-se no gráfico da figura 12 uma variação da distribuição das contagens dos votos. Obtendo como maior pontuação para análise das informações a nota 8, que correspondeu a 40% do total das respostas.

Figura 13 – Gráfico em barra da quarta resposta da questão 4.



Conforme o gráfico anterior, a figura 13 mostra mais uma pequena variação nas respostas com relação ao nível de comunicação obtido durante o período de educação à distância. Qual o grau de satisfação que o corpo docente desfrutou durante a liderança da gestora. A média da alcançada foi 40% obtendo a pontuação 9 no gráfico. Desta forma os professores se deram por satisfeitos com relação aos diálogos com sua gestora, reafirmando que:

A comunicação é um processo de transmissão de informações de uma pessoa para outra; de um grupo para outro; de um órgão para outro etc., sendo então compartilhada por ambas(os). Para que haja eficiência na comunicação é fundamental que o destinatário da informação a receba e seja capaz de compreendê-la. (PALUDO,2013, p.147).

Para que todo o processo de comunicação seja concretizado, por menor que ela seja, essa informação tem que haver o retorno por ambas as partes, se assim não coexistir, não poderá existir um diálogo que beneficie o ambiente.

8.3 Análise dos pais

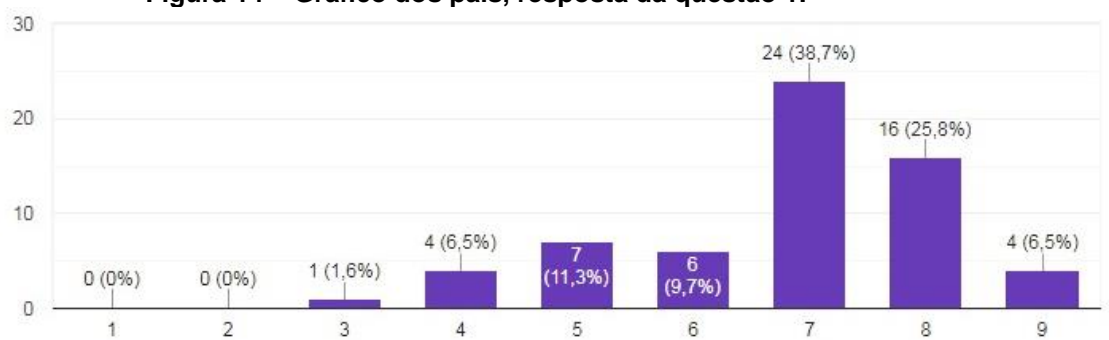
Último formulário teve como terceira fonte de análise, os pais, autores que tiveram um papel fundamental neste cenário ao delegar aos cuidados da gestão

escolar, seus filhos. A eles couberam, nesse cenário, avaliar de forma imparcial tanto o gestor como o corpo docente.

O propósito deste formulário é fazer uma análise global com as respostas obtidas, tanto dos professores como da gestora, fazendo uma explanação final de todos os resultados adquiridos, apontando os possíveis pontos positivos e negativos.

Conforme já mencionado inicialmente, mesmo devido a dificuldades em se conseguir contato com os pais dos alunos que estudaram na escola durante o ano letivo de 2020. Ainda assim, obtivemos com êxito, 62 acessos em nosso formulário utilizando a plataforma do *Google Forms*. Abaixo, os gráficos mostram a avaliação de como os pais consideraram a liderança da escola.

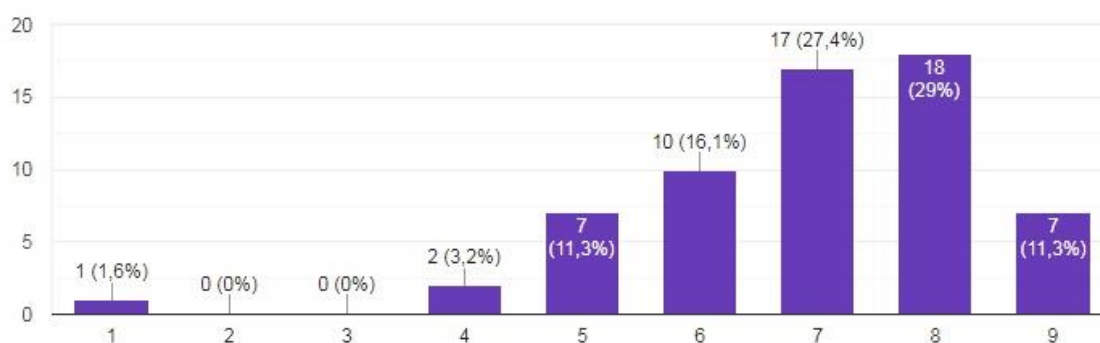
Figura 14 – Gráfico dos pais, resposta da questão 1.



Fonte: Google Forms(2022).

A primeira questão avalia o rendimento das atividades tanto desenvolvidas pelos professores como da gestora. Se os pais ficaram satisfeitos com a forma que o corpo gestor da escola conduziu a metodologia de ensino dos seus filhos. No gráfico da figura 14, em relação a esse assunto, mostra que dos 62 acessos 24 consideraram como média uma pontuação 7.

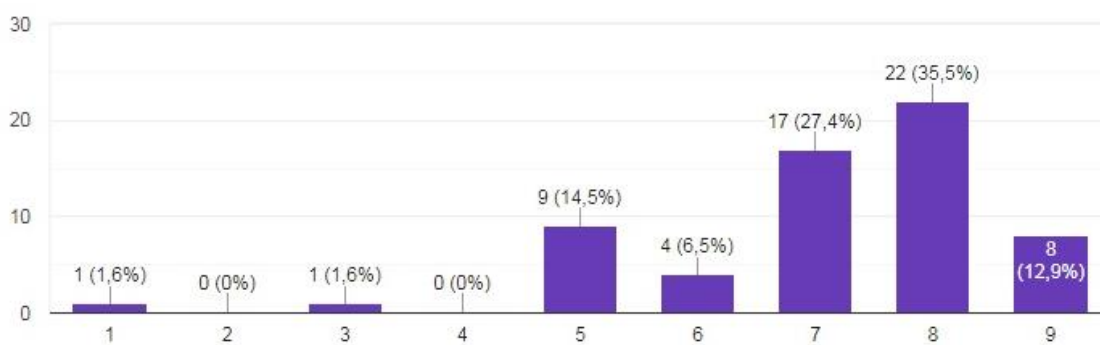
Figura 15 – Gráfico dos pais, resposta da questão 2.



Fonte: Google Forms(2022).

O segundo quesito avalia o nível de preocupação dos profissionais da escola com os alunos. Esta questão avalia se de fato o corpo gestor da escola estava preocupado com o bem star dos seus alunos. Se houve uma sobrecarga ou elevado grau das tarefas aos seus filhos. De acordo com o gráfico da figura 15, existiu um equilíbrio entre a pontuação 7 e 8. Levando a inferir que de forma moderada os pais econtraram certa dificuldade em lidar com o método de ensino a distância proposto pela escola.

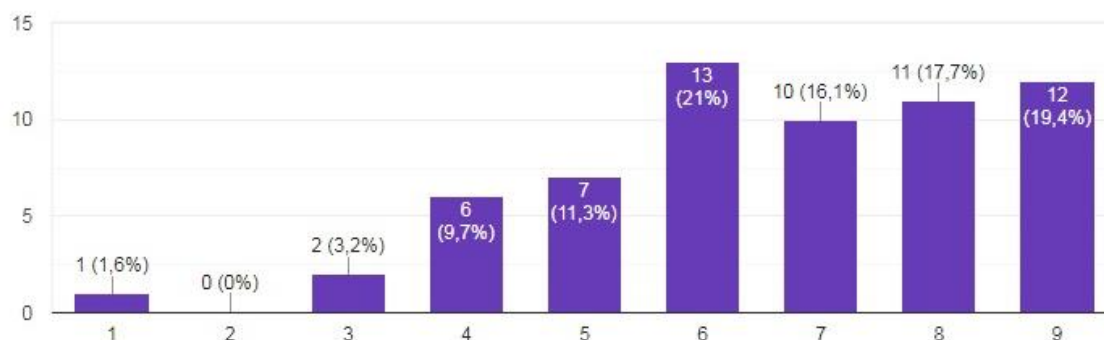
Figura 16 – Gráfico dos pais, resposta da questão 3.



Fonte: Google Forms(2022).

A seguinte avaliação envolveu o nível de confiança que o corpo gestor da escola passou aos pais dos alunos em relação aos meios de educação a distância aplicados aos alunos. O gráfico acima (figura 16), mostra-nos que houve um receio entre as pontuações 7 e 8, levando a entender que mesmo diante às dificuldades enfrentadas no período da quarentena, ainda assim, os pais dos alunos acreditaram que a gestão escolar foi capaz de atender a suas expectativas.

Figura 17 – Gráfico dos pais, resposta da questão 4.



Fonte: Google Forms(2022).

Com relação ao nível de satisfação da comunicação entre os pais e a escola, esta foi uma das questões mais equilibradas conforme os dados da figura 17. No gráfico observa-se que existiu uma distribuição bastante equilibrada entre as pontuações. Sendo a mais acentuada a posição 6, com apenas 21% das respostas o que equivale a 13 votações de um total de 62 acessos respondidos.

Desta forma, os dados levam a compreender que houve uma insatisfação dos pais com relação a forma como a comunicação chegava até eles, tanto por parte dos professores como da gestora. Levando a justificar que de acordo com Renno (2015, p.182) "a comunicação é considerada um processo de mão dupla, pois não depende exclusivamente da pessoa que envia, mas também da pessoa que recebe."

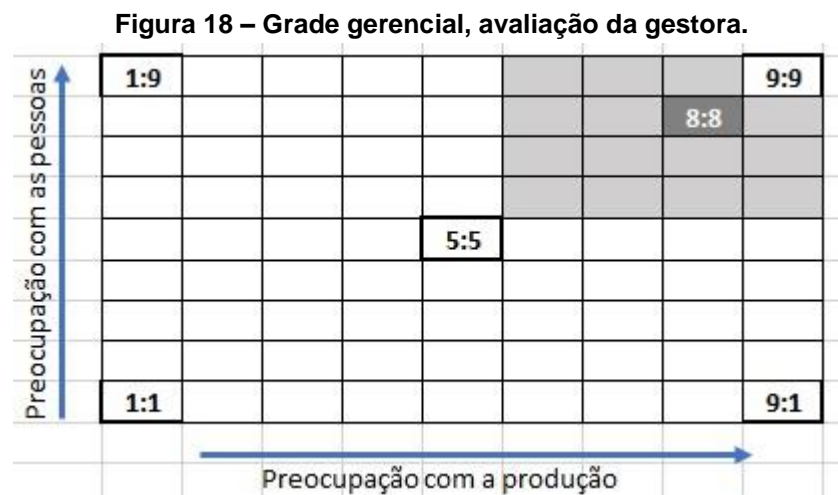
Desta forma, a ausência da gestão escolar de uma via dupla comunicação satisfatória com os pais interfere no progresso da aprendizagem dos alunos. Uma vez que os tutores desses menores de idade são os principais intermediadores entre o aluno e seu professor.

Diante essa observação, para o progresso da educação a esses alunos é fundamental a construção de um bom relacionamento da equipe gestora com os pais. Porquanto, em uma educação a distância, da mesma forma que a escola depende dos pais para acompanhar a evolução de seus alunos. Os pais usufruem de uma conexão direta com a metodologia de ensino que são aplicados a seus filhos.

9 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com a finalidade de inferir a um resultado categórico deste trabalho que, para cada formulário, todas as respostas passou pelo processo de cruzamento das informações, conforme observado na figura 7. Assim, todos os dados gerados são inseridos no modelo proposto por Blake e Mouton na *Grid Gerencial*. Fazendo-se em seguida uma análise literal da informações para cada grupo de indivíduos estudados.

Ao analisar a grade gerencial da gestora escolar que conceituou o desempenho dos professores durante a pandemia, percebe-se também a disposição das pontuações de cada questão respondida para uma única posição da tabela. Esse resultado só foi possível pelo fato da diretora somente responder todas as questões com nota 8, convergendo todas as informações para uma única posição da tabela, a 8:8. Conforme observado na figura 18, abaixo.



Uma característica a ser observada também é que de acordo com os estudos de Blake e Mouton a posição na referida grade (grafada em cinza claro) a qual está localizada o ponto 8:8 (no canto superior direito) está na chamada zona de “gerência equipe”, como observado na figura 4. Ou seja, para a gestora, os professores atuaram um papel crucial no desempenho das atividades desenvolvidas dos alunos. Obtendo segundo as apurações um resultado exemplar, diante o método da Grade Gerencial de Blake e Mouton, mantendo a eficiência tanto na produção da mesma forma que estiveram motivados com o desenvolvimento dos alunos (RENNÓ, 2015).

Em contrapartida, ao analisar a Grade Gerencial, respondida pelos professores, avaliando a capacidade de gestão da diretora (figura 19), observa-se a

variação das disposições das informações. Porém também mantendo as informações na mesma zona da grade, zona “gerência em equipe”.

Figura 19 – Grade gerencial, avaliação dos professores.



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Contudo, é notável que apesar dos professores avaliarem bem a sua gestora as repostas foram bastante diversificadas o que ocasionou a variação das pontuações na zona de “gerência em equipe”. O que significa que apesar dessa pequena observação, ainda assim houve reciprocidade em ambas as opiniões em relação a forma como ambos os profissionais, tanto dos professores como o da gestora, conseguiram liderar o órgão escolar de na forma bastante positiva.

Salientando que, na ótica desses profissionais da educação da escola em estudo, todos atingiram a classificação máxima, liderança em equipe. Liderar em equipe nos remete ao princípio da eficiência, conceito acrescentado pela Carta Magna em seu artigo 37, na Emenda Constitucional Nº19/1998. Em que para a administração pública segundo (MEDAUAR, p.127) "o princípio da eficiência determina que a administração deve agir, de modo rápido e preciso, para produzir resultados que satisfaçam as necessidades da população."

A eficiência é apresentada diante os resultados mostrados no modelo de Blake e Moutoun, com as análises dos dois grupos de funcionários estudados, os professores e a gestora da escola.

Porém, com o propósito de averiguar os fatos já apresentados que este trabalho buscou uma terceira perspectiva dos fatos. Para concluir os estudos fez-se uma análise da amostragem das respostas do formulário dos pais dos alunos.

Eles responderam as mesmas questões nos dois formulários anteriores, os pais puderam avaliar tanto a liderança da gestão da escola como a dos professores. Os resultados apresentados resultaram na semelhança das mesmas amostragens obtidas dos dois grupos anteriores. Conforme pode-se observar na figura 20.

Figura 20 – Grade gerencial, avaliação dos pais.



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

A amostra dos resultados apresentou uma variação nas médias, porém mantendo-se dentro da mesma zona de liderança conforme os dois resultados anteriores (professores e a gestora). Concluindo que diante do parecer das informações de todos os formulários, a atuação dos profissionais da escola Santa Lúcia foi considerada como satisfatória, sendo classificada como liderança em equipe.

De acordo com Blake e Mountoun, o Líder-Equipe foi essencial para a compreensão das teorias comportamentais apresentadas neste trabalho. Contudo, em estudos posteriores não confirmaram que esse estilo de liderança seja de fato eficaz em todas as ocasiões (RENNÓ, 2015). Dentro de um contexto geral, apesar das discussões e argumentos apresentados a teoria do autor requer bastante cautela, pois para um argumento mais completo é recomendado se fazer uma análise comparativa com outros autores para um julgamento mais conciso. Todavia, os resultados apresentados foram bastante produtivos podendo ser utilizados para estudos posteriores.

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A administração pública que perfaz de um conjunto de agentes públicos com o intuito de prestar um serviço à sociedade, requerer, como em qualquer entidade civil a figura central que determina, as diretrizes a serem seguidas pela instituição.

Esta figura que exerce autoridade sobre os demais subordinados precisa também estar preparado para ouvir como também em poder admitir sugestões para um melhor aproveitamento do ambiente profissional. Desta forma, a liderança deve enxergar e buscar o que é melhor para toda coletividade. Assim, liderar é ter iniciativa, Sandberg (2013, p.145), conclui que “liderar é tornar os outros melhores quando você está presente e saber que esse impacto dura na sua ausência.”

Este trabalho teve como método de estudo os conceitos de Blake e Mountoun respaldando-se em uma análise panorâmica das informações coletadas. Contudo, a inserção e o cruzamento de muitas respostas no modelo proposto pelo teórico poderiam tornar os resultados redundantes, tornando-se, assim, desnecessário um formulário com muitas questões.

O estudo mostrou a eficiência na capacidade de liderança da gestora em relação aos professores e sua aplicação na educação das crianças que estiveram na quarentena durante a pandemia de 2020. Desta forma, o fato de a liderança, por ser um tema bastante amplo e atual, recomenda-se que se faça outras pesquisas similares.

REFERÊNCIAS:

BARDIN, LAURENLE. **Análise de conteúdo**. Lisboa: edições 70. 1977.

BARSH, Joanna; LAVOIE, Johanne. **Centered Leadership: Leading with Purpose, Clarity, and Impact**. Crown Business. 2014.

BRASIL. **Lei Nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020**. <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-13.979-de-6-de-fevereiro-de-2020-242078735>>. Acesso em: 04/08/2022.

CARRANZA, Giovanna. **Administração Geral e Pública**. 3ª ed. Salvador: JusPodivm, 2016.

CARVALHO, Matheus. **Manual de Direito Administrativo**. 4ª ed. Salvador: JusPODIVM, 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as Pessoas: Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Introdução à teoria geral da administração: Uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COVEY, Stephen. **Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes - Lições poderosas para a transformação pessoal**. 60ª edição. 2017.

CRAMER, Kathryn. **Lead Positive. Lead Positive: What Highly Effective Leaders See, Say, and Do**. 1ª edição, Jossey-Bass, 2014.

GALVÃO, Cristina Maria; TREVIZAN, Maria Auxiliadora; SAWADA, Namie Okino; MENDES, Isabel Amélia Costa. **Liderança situacional: um modelo para aplicação na enfermagem brasileira**. USP, 1997. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/reeusp/a/R4CsyT3mbzMg7sRv7Bdsmgr/?lang=pt#>> Acesso em 07 jun. 2022.

GERSTNER, Louis. **Who Says Elephants Can't Dance? Leading a Great Enterprise Through Dramatic Change**. Harper Business, 2003.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo, Atlas, 2002.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GROVE, Andrew S. **High Output Management**. Vintage; 2ª ed. 1995.

HERZBERG, Frederick, MAUSNER, Bernard, SNYDERMAN, Barbara B. **Motivação para Trabalhar**. 2ª Edição - 1959.

HUFFINGTON, Arianna. **Thrive: The Third Metric to Redefining Success and Creating a Life of Well-Being, Wisdom, and Wonder**. Harmony; Reprint edition, 2015.

KOTTER, John P. **Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World**. Harvard Business School Press, 2014.

LOPES, Jorge. **O Fazer do trabalho científico nas ciências sociais aplicadas**. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2006.

MAXWELL, John C. **O livro de ouro da liderança: o maior treinador de líderes da atualidade apresenta as grandes lições de liderança que aprendeu na vida**. Rio de Janeiro, 2008.

MAZZA, Alexandre. **Manual de direito administrativo**. 8 ed. São Paulo: Saraiva, 2018.

MEDAUAR, Odete. **Direito Administrativo moderno**. 21 ed. Belo Horizonte: Fórum, 2018.

MEIRA, Ana. **Recursos Humanos - Coletânea de Artigos**. Livro II. Belo Horizonte: 2012.

MEIRELLES, H. L.; FILHO, J. E.B. **Direito administrativo brasileiro**. 42. ed. São Paulo: Malheiros, 2016.

MINTZBERG, H. **The manager's job: folklore and fact**. Harvard Business Review. 1975.

MYATT, MIKE. **Hacking Leadership: The 11 Gaps Every Business Needs to Close and the Secrets to Closing Them Quickly**. 1ª edição: Wiley & Sons, 2013.

PALUDO, Augustinho. **Administração pública**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

PIETRO, M. S. Z. D. **Direito administrativo**. 31. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2018.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E.C. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RENNÓ, Rodrigo. **Administração geral para concursos: teoria e mais de 800 questões**. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense. 2015.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2005.

SANDBERG, Sheryl. **Lean in: Women, Work, and the Will to Lead**. Knopf Publishing Group. 2013.

SINEK, Simon. **Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't**. Portfolio. 2014.

ANEXO

Cópias das páginas e anotações de alguns dos diários de classes dos professores, durante o período pandêmico de março a dezembro 2020.

Figura 21 – Registro das aulas do 1º trimestre.

REGISTRO DAS AULAS		
20/10/2020	Aula Nº: 01	Professor(a): [REDACTED]
aula prática: jogos populares		
27/10/2020	Aula Nº: 02	Professor(a): [REDACTED]
aula prática: jogos brinquedos e brincadeiras.		
05/10/2020	Aula Nº: 03	Professor(a): [REDACTED]
aula prática: Recreação.		
12/10/2020	Aula Nº: 04	Professor(a): [REDACTED]
- aula teórica: jogos brinquedos e brincadeiras.		
- Pesquisa para casa "Perguntas para os pais".		
1/ /20	Aula Nº: _____	Professor(a): _____
Aulas suspensas "MOTIVO PANDEMIA; período 18/03 à 01/04/2020.		
1/ /20	Aula Nº: _____	Professor(a): _____
Séries antecipadas; período: de 02/04 à 17/04/2020		
1/ /20	Aula Nº: _____	Professor(a): _____

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Conforme observado na figura 21, as anotações do docente suspendiam as aulas até a data "01/04/2020", porém ressalta-se que a época dos fatos a gestão

Figura 23 – Modelo do diário de classe da educação infantil.


**PREFEITURA DE
LIMOEIRO**
 TRABALHANDO POR VOCÊ.

SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO E ESPORTES



EDUCAÇÃO INFANTIL

Escola Municipal Santa Lúcia
CRECHE



PROFESSOR(A)

2020 *Maternal II* *Manhã*
ANO **TURMA** **TURNO**


DIÁRIO DE CLASSE

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Figura 24 – Modelo do diário de classe do ensino fundamental (anos iniciais).


PREFEITURA DE LIMOEIRO
 TRABALHANDO POR VOCÊ.

SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO E ESPORTES



2020
 ANO

ENSINO FUNDAMENTAL ANOS INICIAIS

Escola Municipal Santa Lúcia
 ESCOLA

[REDACTED]
 PROFESSOR(A)

2º ano
 ANO

Única
 TURMA

Manhã
 TURNO

DIÁRIO DE CLASSE

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).