

AGTU – THE GLOBAL UNIVERSITY

ESTUDO DE CASO: A ATUAÇÃO DO DIRETOR DA ESCOLA NAZARÉ PERES E O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO COM A COMUNIDADE ESCOLAR

AUTOR: ELIZANA DE SOUZA BARREIROS

RESUMO:

O presente trabalho tem como objetivo principal observar o papel de liderança exercido pelo diretor da Escola Municipal De Ensino Fundamental Maria De Nazaré Peres, localizada na zona urbana da cidade de Cametá, bem como fazer observações diante das dificuldades enfrentado pelo mesmo frente aos problemas de comunicação que enfrenta diante da comunidade escolar representada na figura de pais, professores, servidores de apoio e coordenação pedagógica, tendo como base para este estudo as observações realizadas na escola. Este trabalho centra-se em um estudo de observação do trabalho de gestão e da influência da liderança do diretor da escola sobre os membros da comunidade escolar. Os instrumentos adotados para a coleta de dados foram observações, entrevistas e questionários. Com os levantamentos dos dados, percebe-se que o trabalho exercido pelo diretor se fundamenta na maioria das vezes em uma visão democrática, mas também se identificou muita falha na comunicação do gestor com o grupo, causando uma desorganização do trabalho pedagógico na escola.

Palavras-chave: liderança; organização; comunicação.

INTRODUÇÃO:

A capacidade de liderar de forma positiva e com eficiência um determinado grupo de pessoas ou uma determinada organização passou a ser uma condição fundamental do ser humano, principalmente quando se trata de direcionar a sua

própria vida ou de outras pessoas num determinado grupo de trabalho. Nesse contexto, é fundamental que o líder do grupo exerça seu papel de liderança com autenticidade e seja cada vez mais informado, que possua a qualidade técnica necessária para a consolidação do seu trabalho para ter êxito dentro da organização social que representa. A base para o sucesso do líder e de seus colaboradores é o bom relacionamento entre as pessoas. Nesse sentido, o diálogo representa uma estratégia importante para melhorar a comunicação interpessoal, para incentivar, influenciar e tornar o ambiente de trabalho um lugar harmonioso e próspero. Nessa perspectiva, o papel exercido pela liderança reflete bastante no processo das relações interpessoais, estabelecendo um ambiente de trabalho positivo. No contexto escolar, o gestor precisa exercer seu papel de liderança, buscando estabelecer essa troca de relação entre as pessoas do grupo, incentivando o processo de colaboração entre as pessoas, promovendo o bem-estar coletivo.

A comunicação do líder com os demais colaboradores é um instrumento indispensável para as relações interpessoais na escola. É o meio pelo qual o líder transmite informações, promove as ações e estabelece metas fundamentais para alcançar os objetivos esperados. Nesse contexto, a comunicação deve ser exercida com versatilidade e técnicas necessárias para influenciar, convencer e informar seus seguidores com clareza e poder de convencimento. A liderança representa a capacidade humana de influenciar grupos ou pessoas em direção aos objetivos esperados. O papel do líder é, por meio dos processos de comunicação, usar sua influência diretamente no direcionamento das ferramentas e nos processos de comunicações essenciais para se alcançar os objetivos esperados no ambiente escolar.

No âmbito educacional, o diretor é o protagonista em elaborar as estratégias necessárias para favorecer os processos de relacionamento. Citando como objeto de estudo a escola Nazaré Peres, evidenciou-se que a atuação do diretor foi importante, pois o mesmo buscou solucionar problemas enfrentados com relação à falha na comunicação do grupo por meio de uma gestão democrática. Evidenciamos, durante as observações realizadas para este estudo, que o mesmo buscou alternativas para exercer sua liderança com efetividade, ajudando o grupo a alcançar os objetivos esperados pela escola.

Uma das alternativas realizadas para melhorar o relacionamento e a comunicação dos membros no grupo foi promover conexões significativas por meio de feedback nas reuniões e debates na escola, essa troca de ideias possibilitou melhorar a participação e o rendimento profissional dos funcionários, a realização de palestras na escola com a participação dos pais, funcionários e demais participantes garantiu a troca de ideias e estimulou a motivação e o trabalho coletivo.

Nesse contexto, também se observou nas reuniões que o mesmo utilizou como estratégia a autoavaliação do rendimento no trabalho por meio de ações que promoveram a reflexão do grupo sobre a eficiência na organização do trabalho. Evidenciou-se também o incentivo em garantir a participação dos professores nos encontros de educação continuada, tornando o cenário da escola um espaço dinâmico, criativo e incentivador.

Segundo Guimarães,(2002), a liderança baseia-se na capacidade de influenciar pessoas em diferentes situações e experiências, proveniente de grupos de diferentes estratos, sendo que o processo de comunicação entre as pessoas pode se orientar para o alcance dos objetivos pretendidos. Desde modo, consideramos que o líder tem influência decisiva para inspirar e incentivar as pessoas no desenvolvimento de suas competências e no envolvimento mútuo entre todo o grupo, promovendo constante processo de aprendizagem que possibilita a construção e compartilhamento do conhecimento.

Com isso, podemos perceber que a comunicação do líder se tornou eficaz de certo modo quando o mesmo buscou transmitir uma postura aliada ao trabalho coletivo e não autoritário fazendo uso de instrumentos de construção de ações com significados democráticos considerando as necessidades dos diversos segmentos da escola. A postura adotada pelo diretor representou uma estratégica técnica que buscou adequar e adaptar as necessidades do grupo as demandas pedagógicas e administrativas da Secretaria Municipal, de Educação assim como promoveu a motivação e o incentivo nos seus colaboradores garantindo a sua organização do trabalho pedagógico na escola.

Por outro lado, observou-se que muitas vezes a definição de papéis exercidos pelo diretor e coordenador pedagógico não estão devidamente estabelecidos, pois se observou que muitas questões administrativas que deveriam ser direcionadas pelo diretor são exercidas pelo coordenador pedagógico da escola

minimizando a atuação do diretor e enfraquecendo sua autoridade, característica essencial de um líder. Neste sentido, evidenciou-se uma falha do papel exercido pelo diretor na escola em estudo, pois sua atitude não representou uma postura adequada a uma definição mais original de liderança, deixando sua atuação enfraquecida diante de certos problemas que comumente acontecem na rotina diária do trabalho na escola, gerando desorganização e descumprimentos de metas estabelecidas e por fim enfraquecimento na sua atuação.

Este estudo, apresenta como tema a influência da liderança do diretor da escola Nazaré Peres considerando as visões dos colaboradores da escola, tendo como objetivo de o estudo observar sua atuação, bem como sua tomada de decisão diante dos problemas e dificuldades enfrentadas pelo diretor da escola.

REFERENCIAL TEÓRICO:

Para referenciar este estudo de caso, contamos com teorias de autores que oferecem temáticas importantes que versam sobre a atuação do líder na gestão de pessoas ou organizações, influenciando no comportamento organizacional dos grupos, ressaltando o papel da liderança de forma autêntica bem como sua influência para motivar, influenciar e garantir o bom desempenho dos colaboradores nas organizações.

Os estudos sobre liderança, segundo muitos autores, têm sido estudados usando métodos qualitativos e quantitativos que incluem contextos com pequenos grupos de pessoas, grupos terapêuticos e grandes organizações. Nos últimos anos, esta pesquisa incluiu experimentos destinados a explicar como a liderança influencia as atitudes e o desempenho dos seguidores dentro das organizações. Com isso, entende-se que a liderança pode ser definida como um processo pelo qual o indivíduo usa sua influência dentro de um grupo de pessoas para alcançar um objetivo determinado.

Sobre o tema, Freeman e Stoner (1994) ressaltam que existem muitas definições de liderança e muitos buscam conceituá-la como um processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo. Contudo, segundo muitos estudos bibliográficos de diversos autores, podemos

perceber que ao longo da história da humanidade a figura do líder sempre foi vinculada a capacidade de comandar, influenciar e liderar pessoas, grupos, povos e sociedades por meio de uma ideia que sempre representou uma ideologia de determinado grupo ou indivíduo. Entendemos com isso que, conforme as transformações das sociedades ao longo de toda a trajetória humana, a figura do líder também vem sendo transformada pela evolução do conhecimento e das sociedades.

Bergamini (1994) comenta que as discussões sobre o tema aconteceram há vários séculos, onde Platão já ressaltava sua preocupação sobre o papel político que o líder representava como referência para conduzir, influenciar pessoas em um grupo social.

Nessa perspectiva, o papel exercido pelo líder sempre representou uma importância significativa para direcionar o andamento ou comando das organizações sociais, seja com uma tendência ora voltada para características mais autoritárias, ora mais democráticas. Com isso, entendemos que um mesmo líder pode agir baseado em várias tendências na forma como comanda seu grupo, não sendo necessariamente atribuída ao mesmo uma única definição de liderança. O que tem maior significado, na verdade, é o contexto vivenciado e os objetivos que o mesmo quer alcançar.

Maximiliano (2004), considera a liderança como a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida através do processo pelo qual uma pessoa consegue influenciar outras a seguirem suas ideias ou ações, é obter o resultado por meio de outras pessoas, é a capacidade de fazer com que os indivíduos se envolvam voluntariamente em determinadas tarefas para a concretização de objetivo comum (...). Nesse contexto, a motivação é um dos recursos que o líder dispõe para alcançar seus objetivos e fazer com que seus comandados atendam suas determinações e planejamentos, o mesmo também tem que definir seu estilo ou tendência para liderar, pois dentro de um contexto mais atual certos padrões de liderança com características mais autoritárias e ditatoriais não são mais vistas com aceitabilidade pelas sociedades e podem contribuir negativamente para o sucesso das organizações.

A concepção de liderança voltada para uma abordagem que enfatiza mais as características intrínsecas do líder enfatizando sua personalidade, seu desempenho e qualidades inatas muito predominantes até a década de quarenta

vem perdendo espaço nas organizações dando espaço para uma teoria mais direcionada para o papel desempenhado pelo líder considerando o meio situacional. Assim, sua construção está baseada num processo de aprimoramento de habilidades e técnicas, direcionando a atuação do líder num enfoque que destaca a comunicação como uma estratégia para mediar as relações no ambiente de trabalho.

No contexto atual, as relações de trabalho vêm se transformando consideravelmente e tornando-se cada vez menos hierarquizadas, dando lugar a uma abordagem mais colaborativa e participativa do líder diante de seus comandados. Seguindo este pensamento, a estratégia da comunicação no ambiente vem se tornando uma técnica que torna o trabalho do líder bem mais ativo, inspirador e motivador.

No contexto educacional, essa perspectiva fica mais evidente ainda, pois não se considera mais aceitável uma postura autoritária e tradicional do líder diante da democratização do processo educacional nas instituições de ensino. Muitos autores destacam a importância de uma liderança mais humana e da necessidade do trabalho coletivo, do poder de comunicação do líder e sua postura mais flexível e adaptável com relação a seus seguidores para promover maior comprometimento e melhorar suas atribuições e atitudes com relação ao trabalho.

Partindo desse princípio, e considerando os estudos de muitos autores entendemos que a liderança para ser eficaz precisa compreender a complexidade do ambiente para melhor direcionar as tarefas, motivar o grupo, desenvolver as potencialidades e habilidades de cada um promovendo mudanças de atitudes e engajamento das pessoas. Khouey (2009) ressalta que “liderar” exerce influência sobre o que se passa ao seu redor, seja construindo a vida que você deseja para si, seja inspirando diferentes pessoas a caminharem na mesma direção. Nesse sentido, liderar um grupo de pessoas não é uma tarefa fácil, requer técnica, conhecimento e determinação, pois as sociedades estão em constantes mudanças e essa complexidade exige uma postura flexível e ajustável do líder. Compreender a subjetividade humana é uma atitude que requer, além de conhecimento, técnica e estratégia, exige compreensão da dimensão humana. É importante enfatizar que as transformações e a dinâmica da globalização no mundo trabalho tornam a atuação do líder bem mais

dinâmica, pois requer elaboração de diferentes estratégias que possam melhorar o desempenho das pessoas no trabalho de modo que suas iniciativas e suas potencialidades impulsionem a dinâmica no grupo para garantir o bom funcionamento da organização.

Corral, Link e Gerson (2018) afirmam que no mundo globalizado, há um movimento de reinvenção das formas de governar, de negociar e de conceber o movimento econômico. Com isso, o papel do líder na organização é ter uma visão global que necessariamente veja o agora e o futuro, transformando seu mundo pouco a pouco e a cada dia. São líderes com essa característica que são inspiradores e motivam as pessoas para o engajamento dentro das organizações. Desse modo, para liderar é preciso ser autêntico, determinado, ter sensibilidade, engajamento e poder de ação para conduzir o grupo rumo ao sucesso profissional.

METODOLOGIA:

A metodologia deste estudo de caso tem a finalidade de realizar uma pesquisa com a utilização de uma abordagem que considere um conjunto de ferramentas e técnicas de investigação que busque as respostas para os questionamentos relacionados a atuação do líder e a comunicação que estabelece com seus comandado, caracterizada numa análise baseada nas observações realizadas por meio de diálogos com pessoas que participam diariamente do ambiente da escola, as mesmas expressaram suas opiniões e comentários que ajudaram a compreender melhor a atuação do líder e sua dinâmica do trabalho.

Este trabalho se classifica metodologicamente como uma pesquisa qualitativa que representa um método que considera os aspectos subjetivos como o comportamento, as ideias e o ponto de vistas dos envolvidos centrada em um estudo de caso direcionado para a análise da atuação do diretor da Escola Municipal De Ensino Infantil e Fundamental Professora Maria De Nazaré Peres. O estudo também se classifica como descritivo, pois faz uma análise na atuação exercida pelo diretor da escola, baseada em levantamentos bibliográficos sobre o tema e em fontes primárias como pessoas que trabalham na escola e observações sistemáticas. Sobre a pesquisa qualitativa, (Gil, 2011), considera

que o trabalho de descrição tem um caráter fundamental em um estudo qualitativo, pois é por meio dele que são coletados os dados. A coleta de dados foi realizada inicialmente por meio de conversas realizadas na escola, durante o diálogo foi feita uma entrevista com os participantes e os instrumentos escolhidos para a obtenção de informações foram entrevistas por meio de questionamentos elaborados por meio de perguntas objetivas sobre a atuação do diretor frente aos problemas de comunicação com os diversos segmentos da escola na forma de conduzir os trabalhos e ações para soluções dos problemas, também foram realizadas observações no ambiente da escola para compreender a dinâmica do ambiente bem como a relação estabelecida entre o grupo. Segundo (Paduá, 1997), a entrevista é o procedimento mais utilizado no trabalho de campo. Por meio dela, o pesquisador busca extrair informações contidas na vivência dos atores. Ela não significa uma conversa despretensiosa e neutra, uma vez que busca ser um instrumento de coleta de fatos relatados pelos atores, enquanto sujeitos-objetos da pesquisa inseridos no cotidiano de uma determinada realidade que está sendo focalizada.

Como resultado da pesquisa demonstrou que a maioria das pessoas entrevistadas consideram que a comunicação do diretor com seus funcionários precisa ser mais expressiva e que o mesmo precisa melhorar sua comunicação com os demais funcionários no ambiente de trabalho apesar de ter uma postura democrática, pois em muitos momentos a falta do diálogo interferiu negativamente no desenvolvimento das atividades gerando conflitos e desorganização do trabalho pedagógico e administrativo na escola.

RESULTADOS E CONCLUSÕES:

As discussões sobre a liderança na perspectiva da globalização nos remetem a uma compreensão sobre o papel exercido pelo líder dentro de uma organização ou grupo social que deve considerar principalmente o meio situacional. Neste sentido, entendemos que o líder não necessariamente precisa seguir uma única tendência na sua forma de exercer a liderança, mas acima de tudo o mesmo precisa compreender o contexto que está vivenciado e traçar uma estratégia que lhe permita promover ações ou práticas para solucionar os problemas de comunicação de desempenho do grupo todo. Ele precisa possuir a capacidade

de conduzir as pessoas, considerando suas especificidades e subjetividades, promovendo o desenvolvimento do grupo. Este estudo teve como objetivo primordial observar a atuação da liderança do diretor da escola Nazaré Peres com relação à comunidade escolar, tendo como base sua tomada de decisão e sua dinâmica de trabalho na forma de conduzir o trabalho administrativo e pedagógico na escola. Por meio dos resultados coletados e analisados podemos dizer de modo geral que a figura do diretor teve influência decisiva nas atitudes da comunidade escolar na totalidade na medida que o mesmo por meio de sua gestão adotou uma postura democrática, a qual se destaca pela flexibilidade uma vez que permite que os seus colaboradores participem na tomada de decisões, pois os mesmos contribuem com suas opiniões, sugestões e ideias para o melhor funcionamento das ações na escola.

Assim, observou-se com a coleta de dados do estudo que a comunicação entre o líder com o grupo foi fundamental para que os processos de colaboração se estabelecessem, contextualizando a liderança na escola Nazaré Peres como um processo democrático que vem melhorando a dinâmica do trabalho promovendo a motivação do grupo. Sobre este pensamento, Vecchio (2008) diz que a liderança é a influência incremental ou adicional que alguém porta em seu interior, além de sua autoridade formal.

Além desta observação, também percebemos que muitas vezes o líder precisar exercer dentro de uma organização sua autonomia com efetividade sem se tornar de certa forma ditatorial, pois um líder de fato precisa em momentos distintos promover a ordem, estabelecer regras ou direcionar os servidores a cumprir os regimentos que precisam ser seguidos que são comuns e específicos de cada instituição seja ela escolar ou de qualquer seguimento social. Nesse aspecto mais especificamente pela falta de uma comunicação mais clara, objetiva e direcionada a determinados sujeitos ou grupos de indivíduos notamos um certo enfraquecimento na postura do diretor da escola em estudo, pois se notou uma desorganização na condução das ações desenvolvidas na escola o que permitiu uma desorganização do trabalho administrativo e pedagógico na escola Nazaré Peres.

Sabemos que a comunicação entre os indivíduos é uma importante competência, e um elemento ou estratégia essencial para promover mudanças de pensamentos, estabelecer objetivos e metas, estimular o desenvolvimento boas práticas que contribuam para o desenvolvimento de novas habilidades que favorecem o rendimento profissional e o crescimento pessoal no ambiente de trabalho garantindo assim a harmonia e o sucesso da organização na totalidade, uma vez, que o trabalho coletivo é um instrumento de mobilização das ações que influenciam no desenvolvimento do trabalho dentro das organizações.

BIBLIOGRAFIA

BERGAMINI, C. W. **Liderança: Administração do Sentido**. SÃO Paulo, Atlas, 1994.

CORRAL, T.; GERZON, M., LINK, W. Introdução. In: CORRAL, T., LINK, W., GERZON, M. A. (ed). **A liderança é global: cocriando um mundo mais humano e sustentável**. São Paul: Senac, 2018.

GIL, A.C. **como elaborar projetos de pesquisa**, 4º ed., São Paulo, Atlas, 2010
----- Métodos e Técnicas de Pesquisa Social, 6ª ed., São Paulo, Atlas, 2011.

GUIMARÃES, C.P.S.F. **Liderança eficaz: pessoas motivadas e felizes, organizações saudáveis**. São Paulo, 2002.

MAXIMILIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4. Ed. São Paulo, Atlas, 2004.

PÁDUA, E. M. M. de. O Processo de Pesquisa. In:_____. Metodologia da Pesquisa: abordagem teórico-prática. Campinas: Papirus, 1997.

STONER, J. A. F.; FREEMAN R. E. e., **Administração**, 5º ed., Rio de Janeiro, LTC, 1994.

VECCHIO, R. P. **Comportamento Organizacional**, 6ª ed., SÃO Paulo, Cengage Learning, 2008.