

CONSTRUÇÃO SOCIAL DO CONCEITO DE LIDERANÇA: REPRESENTAÇÃO SOCIAL DE GESTORES

BONA, Juliano - FURB
Julianob10@flipp.com.br

BERTRAN, Rosangela Cristiane Machado - FURB
rcmbertram@yahoo.com.br

Área temática: Políticas públicas e gestão da educação

Resumo

A implementação de uma gestão democrática participativa é hoje uma corrente que surge na sociedade e que perpassa as fronteiras entre sociedade e escola, que entende esta como um possível caminho para uma boa escola integrada seus alunos em uma sociedade mais democrática. Este artigo teve como objetivo compreender as representações sociais de liderança construídas pelos gestores da rede municipal de ensino de Timbó frente aos novos desafios demandados pela sociedade atual. Optou-se pela abordagem estrutural das representações sociais sugerida por Abric. Os dados foram coletados através de um questionário que toma como princípio de interpretação o teste de livre evocação de palavras considerando a maior frequência (Fr.) e a menor ordem média de evocação (OME). Participaram da pesquisa seis gestores que compõem a equipe diretiva das escolas municipais. Os resultados indicam diferenças significativas no que se refere a líder, refletindo suas configurações no núcleo central que é constituído por quatro elementos “Comprometimento, ética, planejamento e profissional articulador”. Conclui-se que os gestores parecem atribuir á palavra líder aspectos ligados a suas funções de coordenar e manter as normas instituídas e outra ligada a atributos pessoais considerando o líder como uma pessoa superior com qualidades cognitivas avantajada se destacando assim dos demais.

Palavras chaves: Liderança; Gestão Escolar; Democracia; Representações Sociais.

Introdução

Na atual conjuntura social, percebemos grandes transformações na área tecnológica e nas organizações mundiais. O avanço tecnológico, a economia globalizada, o mercado sem fronteiras, a violência desenfreada, a desestruturação da família, os novos paradigmas relacionados às questões sociais e econômicas têm sido o cenário que compõem a sociedade atual.

O advento do neoliberalismo afeta tanto as formas de produção, organização e gestão empresarial quanto à própria natureza do estado e a sua função enquanto instituição

reguladora e promotora do bem-estar social e econômico. Com todas estas transformações sociais supracitadas, o estado perde de certa forma o poder que comanda, em tese, as políticas públicas. Como fala Santos (2002), o Estado-Nação parece ter perdido a sua centralidade tradicional enquanto unidade privilegiada de iniciativa econômica, social e política.

Na área educacional a implantação de políticas públicas centralizadas nas decisões do governo federal fazem com que não haja participação da comunidade na formulação de políticas voltadas aos interesses específicos de cada realidade educacional, distanciando cada vez mais o Estado da realidade educacional brasileira.

A escola é instância integrante da sociedade, sendo afetada pela estrutura econômica e social, pelos novos paradigmas administrativos, pelas decisões políticas e pelas relações de poder em vigor na sociedade. A organização do sistema de ensino é carregada de significados sociais e políticos que influenciam o modo de agir e os comportamentos de todos os envolvidos no processo educativo. Esta idéia pode mostrar que há uma relação de influência mútua entre sociedade e escola, mas que essa relação é frágil, pois na sua essência não estabelece uma relação dialógica.

A influência recíproca estabelece um processo de transformação e emancipação constante, permitindo com que a escola exerça sua função de sistematizar o conhecimento e disseminar a cultura, colocando-se a serviço da população.

As relações de poder existentes na sociedade aparecem também dentro da escola. A organização e a gestão da escola constituem o conjunto de condições e de meios para assegurar o bom funcionamento da instituição, buscando o alcance dos objetivos. As equipes gestoras têm maior facilidade de assegurar a racionalização do uso de recursos humanos, materiais, finanças e intelectual e o acompanhamento do trabalho das pessoas que integram a escola. A efetivação da racionalização e do acompanhamento do trabalho dinamiza-se quando há planejamento, organização, direção, avaliação e autonomia administrativa.

A gestão da escola poderia por em ação um sistema organizacional que por sua natureza, são relacionados à formação humana, ganhando fortalecimento com as relações sociais, culturais e afetivas que podem ser administradas democraticamente, envolvendo todos os integrantes para que haja esforço em atingir os objetivos educacionais.

Os modelos organizacionais adotados na escola têm sido concebidos, considerando que a educação é dotada de grande valor para qualquer avanço na sociedade e na qualidade de vida.

As práticas organizacionais adotadas pelas equipes gestoras, faz surgir questões relacionadas à autonomia e a democracia na escola.

Liderança e ação democrática na escola

Pode-se perceber que a sociedade é marcada pelos avanços científicos, por grandes conquistas tecnológicas e pela pretensão da alta qualidade de vida, sendo que estes são frutos de modelos sociais capitalistas de produção. Por conseguinte a trajetória do ensino sistematizado, no decorrer dos anos tem apontado um crescimento qualitativo no processo de gestão escolar. Essa qualidade, muitas vezes questionável, decorre das próprias necessidades e expectativas das comunidades na qual a educação está inserida. Voltando essas questões para as escolas municipais de Timbó, buscaremos compreender quais os princípios norteadores dos gestores das escolas municipais e se estes adotam posturas democráticas.

Segundo Libâneo (2003), em se tratando de gestão democrática, a escola prevê a participação de todos na tomada de decisões, professores, direção, pais e alunos, concebendo a escola como uma comunidade democrática de aprendizagem, gerando um processo dinâmico e reflexivo. Nesta dinâmica democrática que existe na sociedade e na educação, é possível discutir de que maneira as políticas podem ser criadas para favorecer a formação de uma sociedade e de uma escola que leve em consideração os modos de vida.

Mesmo se tivermos uma gestão democrática efetivada no espaço escolar, um fato que se mostra é que a equipe gestora, exerce no espaço escolar funções ligadas à liderança, reconhecidos pela escola e pela comunidade como sendo a responsável pelo bom andamento das atividades relacionando ensino/professor/aluno, porém se o gestor exerce uma liderança no espaço escolar pode-se perguntar: Que sentidos as gestoras atribuem à liderança? E de que maneira estes sentidos podem retratar sua postura como gestor? Para que se tenha uma gestão democrática, como deveria ser a ação dos gestores no espaço escolar?

Neste sentido Libâneo (2004) contribui quando afirma que os gestores precisam desenvolver certas habilidades de liderança e ressalta *“Liderança é a capacidade de influenciar, motivar, integrar organizar as pessoas e grupos a trabalharem para a consecução de determinados objetivos”*. O trabalho da gestão participativa (democrática) é algo intenso, que exige do gestor-líder responsabilidade, para que o mesmo não centralize o

poder de liderar, mas sim que as várias pessoas envolvidas no processo possam assumir a liderança e desenvolver suas qualidades.

A liderança se faz presente em toda esta dinâmica que envolve a gestão democrática, porém opondo as correntes de significação circulantes na sociedade, que muitas vezes estão ligadas a liderança, ou seja, liderança como sendo sinônimo de poder. Neste sentido o grande desafio das pessoas que estão envolvidas na gestão escolar é ação de incluir o outro no tomado de decisões invertendo o vetor de centralidade permitindo que todo o grupo participe do processo. Este “outro” são os professores comunidade, etc. Isto exige uma competência de percepção redobrada, pois está na contramão da centralização do poder que tem sua gênese ligada a aspectos sócio-históricos que perpassa nossa sociedade.

A liderança tem sido um fenômeno histórico na vida humana: este fato nos permite estudar seu *modus operandi* e produzir um modelo de análise das práticas de grupo presentes em vários espaços sociais. (BARROSO 2005, p. 172).

Assim a liderança é tanto resultado de condições oportunizadas no espaço social ligada a condições sociais quanto o produto de relações simbólicas.

Mediante tais circunstancia, o objetivo deste artigo é compreender a representação social de líder, tentando desvelar as relações simbólicas, construída por gestores da rede municipal de educação, de uma cidade de médio porte localizada no interior do estado de Santa Catarina. Por conseguinte, toma como pressuposto que a compreensão da representação social de liderança, construídas pelos gestores, pode constituir-se como objeto de análise de suas práticas sociais instituídas no grupo, em especial no âmbito das relações político pedagógicas no que tange a gestão participativa e democrática.

A estrutura das representações sociais

A abordagem estrutural das representações sociais foi sugerida por vários autores e foi escolhida por se considerar que é mais adequado para a compreensão dos saberes compartilhados e estruturados por determinado grupo social. Segundo Abric (2001), só á uma compreensão efetiva das representações quando se desvela os elementos que compõem o núcleo central.

A idéia principal desta teoria esta em torno de uma hipótese geral: “Toda representação se organiza em torno de um núcleo central”. (ABRIC 2001, p. 162). O núcleo

central (NC) determina a organização interna. O mesmo, por sua vez é determinado pela natureza e pelo tipo de relação que um determinado grupo mantém com o objeto, que tanto pode ser um objeto concreto ou uma idéia, que é compartilhada pelo grupo. O NC constitui a parte comum compartilhados pelos membros de um determinado grupo, sendo indispensável sua identificação para que se possa avaliar a homogeneização de um grupo e compreender as práticas efetivadas. Desta forma só podemos afirmar que dois grupos distintos, ou o mesmo grupo em tempos diferentes, tem a mesma representação de um objeto se estes partilharem do mesmo NC.

Segundo Abric (2001) o núcleo central desempenha duas funções essenciais: 1º - Desempenha uma função geradora, é o elemento que cria a significação dos outros elementos constitutivos das representações, é por este meio que esses elementos ganham um sentido. 2º - Exerce também a função organizadora, é o NC que estabiliza e organiza a natureza dos elementos das representações.

Mazzotti (2007) observa que existem várias técnicas que tem sido desenvolvidas para identificar os elementos que pertencem ao NC e procuram levar em conta três características: o valor simbólico, poder associativo e saliência. Todas estas características indicam a importância que o NC no que se refere à dinâmica das representações. O valor simbólico está relacionado à não negociação ou a própria rigidez do NC. O poder associativo diz respeito à capacidade que os elementos do NC têm de se associarem com os outros elementos. A saliência envolve as duas características anteriores: graças ao valor simbólico e a polissemia, as cognições centrais ocupam um lugar privilegiado no discurso, fazendo com que os mesmos apareçam com uma frequência maior.

Em oposição às características do NC o chamado sistema periférico (SP), constitui a parte operacional da representação, desempenando um papel fundamental no funcionamento e na dinâmica circulante das representações. (ABRIC apud FRANCO) destaca cinco características de ancoragem, ou do SP, no funcionamento das representações: (a) a concretização do núcleo central em termos ancorados na realidade, imediatamente compreensíveis e transmissíveis. (b) regulação, que consiste na adaptação da representação da representação às transformações do contexto, integrando novos elementos ou modificando outros em função de situações concretas com os quais o grupo é confrontado. (c) a prescrição de comportamentos: os elementos do SP funcionam como esquemas organizados pelo NC, garantindo o funcionamento instantâneo da representação como grade de leitura de uma dada

situação e conseqüentemente orientando na tomada de posições. (d) a proteção do núcleo central: o SP é essencial na proteção da significação central dos elementos que constituem a representação, observando as informações novas suscetíveis de pôr em questão o núcleo central. (e) modulações individualizadas: é o sistema periférico que permite a elaboração de representações relacionadas á história e ás experiências pessoais do sujeito.

Flament (2001) ressalta a importância do SP, uma vez que a mesma funciona como “para-choque” entre uma realidade que a corrompe e o NC que não deve mudar facilmente. Os choques existentes entre as realidades são absorvidos pelo SP, que assim assegura a rigidez do núcleo central. Afirma, ainda que a dialética firmada entre o SP e o NC pode servir de indicativo de como se estrutura a representação.

Aspectos metodológicos

A pesquisa foi realizada em seis escolas publicas da Rede Municipal de Timbó. Os resultados apresentados tomaram como base o processo de livre evocação de palavras, conforme utilizado por (Mazzotti 2007).

Participaram desta pesquisa seis gestores que compõem a equipe diretiva, mais não ocupam o cargo de direção das escolas. Todos os sujeitos desta investigação são mulheres. O tempo de serviço varia entre 17 á 25 anos de magistério. Quanto ao nível de escolaridade todas são formadas em nível superior e licenciadas em alguma área vinculada à educação.

O teste de livre evocação consiste em solicitar ao sujeito que escreva as cinco primeiras palavras que lhe vem à mente ao se deparar com a expressão indutora: *líder*. Em seguida pedia-se que escolhesse uma que lhe fosse a mais importante, dentre as que escreveu. Logo em seguida, solicitava-se que a justificasse, indicando o porquê de sua escolha. Neste questionário foi ainda acrescenta uma terceira questão que pedia para os sujeitos indicassem, na escola onde trabalha, se o mesmo percebe algum exemplo de liderança. Se a resposta fosse positiva, as gestoras tinham que comentar sobre este exemplo, destacando aspectos que mais lhe chamavam a atenção. O tratamento do teste, tentando identificar os possíveis elementos do núcleo central, levou em consideração a freqüência das evocações (Fr.) e a ordem média de evocações (OME).

Os resultados são distribuídos em uma tabela com dois eixos ortogonais, com as palavras de maior (Fr.) e menor (OME) estão posicionadas no quadro esquerdo, (em negrito)

corresponde ao núcleo central. As que se situam no quadro direito pertencem ao sistema periférico.

O gestor e sua representação de líder

Nesta primeira aproximação faremos à análise dos questionários de uma maneira não linear. Primeiramente abordaremos aspectos ligados à terceira questão de nosso questionário, onde perguntávamos: se o sujeito percebe algum exemplo de liderança, na escola onde atua? Acharmos conveniente esta escolha para situarmos, de alguma forma, a dinâmica de liderança efetuada no espaço escolar.

As evocações das gestoras, no que se refere à questão anterior, são indicativas de associação entre liderança e figura do diretor. A grande maioria das gestoras descreve a diretora como sendo a líder existente no espaço escolar.

S.2. Da diretora. Ela tem uma visão de trabalho em equipe.

S.5. A diretora, que possui uma liderança positiva, onde se mistura afetividade, determinação e isto nos chamam atenção.

S.6. A diretora. A liderança positiva. Ela esta sempre pronta para dar sua opinião, chamar para uma conversa amistosa, ela consegue sempre resolver tudo através do diálogo.

As evocações, mencionadas pelas gestoras, indica que o poder de organizar e de trabalhar em equipe esta relacionada à diretora. Outro aspecto que chama atenção são os atribuídos relacionados á diretora como: positivo, afetividade, determinação. Estes estão fortemente ligados à ideologia, propagada principalmente pela mídia, que coloca a figura do líder como sendo um ser extraordinário com habilidades inatas. Esta idéia de liderança pode gerar alguns impasses, pois gera uma centralização do poder, que neste caso, encarregam à diretora todo o poder de conduzir o processo. Como a diretora é uma pessoa especial, então ela é a única que tem o poder de conduzir.

Já algumas evocações indicam a presença de liderança, não apenas centrada na diretora, mais sim em vários membros que compõem o corpo docente e até discente.

S.1. É possível perceber liderança nos:

Professores: quando articulam suas práticas, conseguem relacionar sua área com outras.

Alunos: quando programam ações com os demais colegas.

Equipe diretiva: Coordenam as atividades e programam as ações.

Acredito que perceber exemplos de liderança não é difícil, pois a escola possibilita várias manifestações de liderança. Há uma cadeia: o diretor lidera junto a equipe diretiva os professores, que por sua vez lideram os alunos e estes assumem liderança com seus pares. Em toda classe há os líderes.

S.3. A diretora. A coordenação – os professores- os alunos - todos a meu ver devem ser líderes- cada qual na sua função/ ordem.

S.4. A liderança é dividida pela diretora e auxiliares. Sendo assim, na junção de papéis e personalidade.

Nesta vertente as gestoras indicam a liderança, presente no ambiente escolar, de um modo mais dinâmico não apenas centrada em uma única pessoa, mais sim descentralizada circulando entre, professores, equipe diretiva, diretora e alunos. Outro aspecto presente nas falas é a questão da hierarquia. “O diretor lidera junto à equipe diretiva os professores, que por sua vez lideram os alunos e estes assumem liderança com seus pares”. Este tipo de organização é clássico em ambientes empresariais onde se tem: chefe, encarregados, auxiliares de direção, empregados etc., ou seja, há uma relação de poder muito forte, impedindo muitas vezes, a participação democrática de seus membros na tomada de decisões. Feita esta primeira análise de observação da dinâmica que envolve liderança no espaço escolar, partiremos para interpretação dos sentidos que as mesmas atribuem a o *ser líder*.

O quadro abaixo apresenta a possível estrutura da representação social de ser líder hoje para uma amostra dos gestores pertencentes à Rede Municipal de Educação de Timbó.

Evocações	Fr.	OME<2,5	Evocações	Fr.	OME≥2,5
Comprometimento	2	1	Organizador	4	2,75
Planejamento	1	1	Responsabilidade	3	2,66
Articulador	1	1	Sabedoria	2	2,5
Ética	1	1	Avaliação	2	4
Direcionamento	1	1	Estudo	2	5

Possível estrutura do núcleo central. (Timbó, junho de 2008).

Observa-se que o núcleo central destaca-se cinco palavras: comprometimento, planejamento, articulador, ética e direcionamento indicando uma representação que mostra aspectos voltados a traços psicológicos, (comprometimento e ética) que podem estar relacionados à história de grandes líderes idealizados por nossa sociedade e as evocações ligadas à coordenação: planejamento, articulador e direcionamento. Funções que o gestor exerce na escola que estão ancoradas na história cultural docente, nas políticas de gestão, em seus valores, modelos e crenças. O núcleo gera os sentidos e organiza as relações dos elementos que compõem o sistema periférico. Neste sentido, podemos observar as evocações que se apresentam no sistema periférico: organizador, responsabilidade sabedoria, avaliação e estudo. Pode-se notar a relação dos sentidos das evocações do sistema periférico e do núcleo central o que sugere que a representação esta bem fixada e muito resistente a qualquer mudança.

A análise das justificativas apresentadas permitiu perceber que os termos que surgiram no núcleo estão associados à coordenação do espaço escolar (planejamento, articulador e direcionamento), como as que seguem:

S.1. O líder da um rumo, um direcionamento para sua equipe. Consegue levar a equipe o que deseja;

S.4. Quem articula é o que organiza as funções, tarefas entre a equipe de trabalho, delega tarefas;

S.6. Planejamento para poder atender as necessidades que requer: líder;

A outra categoria está ligada a traços psicológicos (ética e comprometimento), também aparecem com suas respectivas justificativas:

S.2. Para um líder a ética é o carro chefe de seu trabalho;

S.3. Porque havendo compromisso, você terá organização determinação e responsabilidade para se ter estudos suficientes para uma boa liderança;

S.5. Comprometimento engloba todas as outras, pois é fundamental para qualquer profissão;

Concluindo, a análise das justificativas apresentada pelos gestores para a associação dos termos: “comprometimento, planejamento, articulador, ética, direcionamento”, á ser líder, parece indicar uma tendência a “não mutação” de uma identidade voltada à função social, definida no espaço escolar e idealizadas pela sociedade no que se refere à figura do líder. A este sentido idealizado das funções dos líderes escolares, aqui indicados pelos próprios sujeitos como sendo a equipe diretiva e *diretora*, estão fundadas em valores, modelos, símbolos e estereótipos tradicionais, alicerçadas em estruturas hierárquicas, clássicas no ramo empresarial.

Considerações

Nesta perspectiva, este artigo teve como objetivo identificar as representações sociais dos gestores e compreender quais as suas concepções de liderança. Para tal, recorreu-se à teoria das representações sociais, entendendo que tal perspectiva permite a análise de relações que se estabelecem entre o sujeito e o mundo, em particular entre os indivíduos de um dado grupo social.

A gestão escolar participativa significa uma nova forma de administrar a escola, permitindo que haja, por parte dos integrantes que estão relacionados com a estrutura escolar, uma posição mais ativa em relação às políticas que orientarão as atividades da instituição de ensino em determinado período. Gestão é a geração de um novo modo de administrar uma realidade e é em si mesma democrática já que se traduz pela comunicação, pelo envolvimento e pela liderança coletiva. Nesta esteira de pensamento podemos notar a necessidade que as entidades públicas têm em estabelecer uma nova forma de relação com as pessoas integradas na sociedade, assim se estará permitindo ao aluno e comunidade escolar com um todo um desenvolvimento integrado.

Como possibilidade interpretativa foi utilizada a técnica de evocação livre, através da qual é possível compreender sentidos associados a um dado conhecimento. Assim foi possível explicitar, de maneira mais detalhada, significados que os gestores detêm a respeito de liderança.

As evocações dos gestores apontaram processos de sócio cognição ligados a atributos individuais e sociais marcados pela função que os gestores exercem no espaço escolar, destacando tais aspectos como norteadores de suas práticas de liderança. No que se referem ao núcleo central, às cinco palavras mencionadas pelos gestores estão centradas em: “comprometimento, planejamento, articulador, ética e direcionador”, ancoradas em ações e práticas ligadas às políticas que direcionam sua função no ambiente escolar. Ou seja, as gestoras se apropriam de um discurso que muitas vezes não é dele ficando de certa forma corrompida pelas diretrizes políticas que norteiam suas atividades.

Assim, a representação social identificada neste grupo reforça a necessidade de estudos e pesquisas com tal teor no espaço escolar. Conhecendo representações sociais construídas pelos gestores é possível compreender o mundo desses, bem como concepções, valores e construções simbólicas nas quais suas práticas pedagógicas estão ancoradas. Assim, de algum modo, é possível reforçar, por exemplo, que resultados almejados por políticas ligadas aos processos de gestão escolar ou avaliação de políticas educacionais, possam estar respaldados na realidade concreta das relações sociais, alcançando e envolvendo gestores, professores, alunos, a comunidade escolar e a sociedade como um todo.

REFERÊNCIAS

- DENISE, J. As representações sociais. In. ABRIC J.C. **O estudo experimental das representações sociais**. Rio de Janeiro: ed. Uerj, 2001.
- DENISE, J. As representações sociais. In. FLAMENT F. **Estudo e dinâmica das representações sociais**. Rio de Janeiro: ed. Uerj, 2001.
- FRANCO, M. L. P. B. Representações sociais, ideologia e desenvolvimento da consciência. In: **Cadernos de Pesquisa**: revista de estudos e pesquisas em educação, v. 34, p. 169-186, jan./abr. 2004.
- LIBÂNEO, J C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação escolar**: políticas, estruturas e organização. São Paulo: Cortez, 2003.
- LIBÂNEO, J.C. **Organização e gestão escolar**. 5 edição. Goiânia: Alternativa, 2004.
- MAZZOTTI, A. J. A. Representações da identidade docente: uma contribuição para a formação de políticas. **Ensaio**: Avaliação em políticas públicas em educação, v. 15, oct. /dec. 2007.

OLIVEIRA, J. F.; MARINHO, R. M. Liderança: uma questão de competência. In. BARROTO, J.R. **O líder com empreendedor**. Rio de Janeiro: Saraiva, 2005.

SANTOS, B. S. **A Globalização e as Ciências Sociais**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

.