



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO – UFERSA
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO
DEPARTAMENTO DE AGROTECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

FABRÍCIO SANTOS DO NASCIMENTO

**APROXIMAÇÕES E DISTANCIAMENTO DA PERCEPÇÃO DE TÉCNICOS E
SUPERVISORES PEDAGÓGICOS SOBRE O ESTILO DE LIDERANÇA EM UMA
ESCOLA ESTADUAL DO RIO GRANDE DO NORTE**

MOSSORÓ-RN

2018

FABRÍCIO SANTOS DO NASCIMENTO

**APROXIMAÇÕES E DISTANCIAMENTO DA PERCEPÇÃO DE TÉCNICOS E
SUPERVISORES PEDAGÓGICOS SOBRE O ESTILO DE LIDERANÇA EM UMA
ESCOLA ESTADUAL DO RIO GRANDE DO NORTE**

Monografia apresentada à Universidade Federal Rural do Semiárido como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador (a): Prof. Dra. Elisabete Stradiotto Siqueira.

MOSSORÓ-RN

2018

© Todos os direitos estão reservados a Universidade Federal Rural do Semi-Árido. O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade do (a) autor (a), sendo o mesmo, passível de sanções administrativas ou penais, caso sejam infringidas as leis que regulamentam a Propriedade Intelectual, respectivamente, Patentes: Lei nº 9.279/1996 e Direitos Autorais: Lei nº 9.610/1998. O conteúdo desta obra tomar-se-á de domínio público após a data de defesa e homologação da sua respectiva ata. A mesma poderá servir de base literária para novas pesquisas, desde que a obra e seu (a) respectivo (a) autor (a) sejam devidamente citados e mencionados os seus créditos bibliográficos.

N244 Nascimento, Fabrício Santos do.
a Aproximações e distanciamento da percepção de técnicos e supervisores pedagógicos sobre o estilo de liderança em uma escola estadual do Rio Grande do Norte / Fabrício Santos do Nascimento. - 2018. 93 f. : il.

Orientadora: Elisabete Stradiotto Siqueira.
Monografia (graduação) - Universidade Federal Rural do Semi-árido, Curso de Administração, 2018.

1. Liderança. 2. Estilo de liderança. 3. Liderança escolar. I. Siqueira, Elisabete Stradiotto, orient. II. Título.

FABRÍCIO SANTOS DO NASCIMENTO

**APROXIMAÇÕES E DISTANCIAMENTO DA PERCEPÇÃO DE TÉCNICOS E
SUPERVISORES PEDAGÓGICOS SOBRE O ESTILO DE LIDERANÇA EM UMA
ESCOLA ESTADUAL DO RIO GRANDE DO NORTE**

Monografia apresentada à Universidade
Federal Rural do Semiárido como requisito
para a obtenção do título de Bacharel em
Administração.

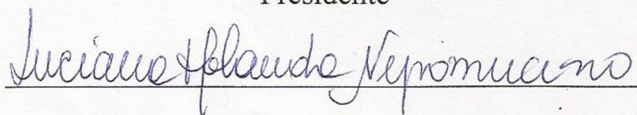
Defendida em: 17 de setembro de 2018

BANCA EXAMINADORA



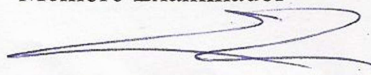
Prof. Dra. Elisabete Stradiotto Siqueira (UFERSA)

Presidente



Prof. Dra. Luciana Holanda Nepomuceno (UFERSA)

Membro Examinador



Prof. Dr. Valdemar Siqueira Filho (UFERSA)

Membro Examinador

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha esposa Sandra Regina que sempre me ajudou a vencer esse desafio e a meu filho Samuel Fláubert, que é um verdadeiro presente que Deus me deu.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço ao meu Deus por estar ao meu lado em todos os momentos me fortalecendo para vencer os obstáculos e me guiando no caminho correto.

Agradeço aos meus pais Antônio Targino e Maria de Fátima, em especial a minha querida mãe, que com muito esforço me criou e proporcionou a minha educação básica, sendo assim uma peça fundamental na formação do meu caráter, pois foi por meio do seu amor e dedicação que me tornei o homem que sou hoje.

Sou muito grato a minha amada esposa Sandra Regina, uma mulher maravilhosa que Deus colocou na minha vida e que a dezenove anos está ao meu lado e que me acompanhou durante todo o período do curso, me incentivando a continuar firme e acreditando que eu venceria. Ao meu filho Samuel Fláubert, que por tantas noites me esperou chegar da universidade apenas para brincar um pouquinho, um garotinho que acredita em mim e que, com a sua confiança, faz com que eu me sinta o homem mais forte do mundo. Amo muito vocês, minha Família.

Aos meus irmãos Cristiano Santos e Flávia Cristina, que sempre estiveram ao meu lado durante toda a minha vida me dando muito apoio.

Agradeço à minha orientadora Prof. Dra. Elisabete Stradiotto, que, com atenção e dedicação, me deu todo o apoio necessário para desenvolver esse trabalho.

“Liderança implica uma relação de influência sobre pessoas, organizações, seus processos sociais e os resultados de sua atuação”.

(Heloísa Lück)

RESUMO

A liderança tornou-se um fator de grande importância para as organizações de todos os tipos, inclusive as escolas. O perfil de liderança, tanto nas escolas quanto nos demais tipos organizações, interfere no trabalho dos colaboradores, entretanto as atividades dos sujeitos organizacionais podem ser afetadas de forma diferenciada, pois o tipo de lugar que ocupa na estrutura burocrática e social da organização, assim como as expectativas individuais podem gerar diferentes percepções sobre as formas de atuação da liderança. Este trabalho tem como objetivo analisar se existem diferenças na percepção de profissionais dos setores pedagógico e administrativo, quanto ao estilo de liderança praticado pela diretora de uma instituição escolar do interior do Rio Grande do Norte. Para alcançar o objetivo proposto, optou-se pela realização de uma pesquisa qualitativa. A coleta dos dados se deu por meio de uma entrevista semiestruturada realizada com cinco funcionárias da escola que respondem diretamente à diretora da escola, sendo duas do setor pedagógico e três do setor administrativo. Através da análise dos resultados, verificou-se que as entrevistadas compartilham da mesma visão sobre alguns aspectos da postura adotada pela diretora na liderança escolar, como por exemplo, o acompanhamento das atividades dos professores, o relacionamento com os alunos e a forma como lida com os conflitos internos, no entanto, observou-se que de acordo com a percepção das entrevistadas, os estilos de liderança predominantes nos dois setores apresentam diferenças, pois enquanto no setor pedagógico prevalecem os estilos líder democrático e líder educativo, no setor administrativo destacam-se os estilos líder autocrático, líder técnico e líder educativo.

.Palavras Chaves: Liderança, Estilo de liderança, Liderança escolar.

ABSTRACT

Leadership has become a major factor for organizations of all kinds, including schools. The profile of leadership, both in schools and in other types of organizations, interferes in the work of employees, however the activities of organizational subjects can be affected in a differentiated way, because the type of place that occupies in the bureaucratic and social structure of the organization, as well as the individual expectations can generate different perceptions about the forms of leadership performance. This study aims to analyze if there are differences in the perception of professionals in the pedagogical and administrative sectors, regarding the style of leadership practiced by the director of a school in the interior of Rio Grande do Norte. In order to reach the proposed objective, a qualitative research was chosen. Data were collected through a semi structured interview with five school employees who answered directly to the school director, two from the pedagogical sector and three from the administrative sector. Through the analysis of the results, it was verified that the interviewees share the same vision about some aspects of the position adopted by the director in the school leadership, such as the monitoring of the teachers activities, the relationship with the students and the way in which they deal with the internal conflicts, however, it was observed that according to the interviewees' perceptions, the predominant leadership styles in the two sectors present differences, since while in the pedagogical sector, the leading democratic styles and educational leader prevail in the administrative sector the leading autocratic styles, technical leader and educational leader.

Key Words: Leadership, Leadership style, School leadership.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Autocracia e democracia, dois estilos de liderança estudados desde a antiguidade, assim como seus excessos.....	19
Figura 2	Modelo da liderança bidimensional.....	21
Figura 3	Estilos de liderança propostos por Sergiovanni (1984).....	30
Figura 4	Organograma da Escola.....	33

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Características-Chave dos Líderes Carismáticos.....	25
Quadro 2	Características dos líderes Transacionais e Transformacionais.....	28
Quadro 3	Quantitativo de servidores públicos da escola.....	33
Quadro 4	Sujeitos de pesquisa.....	34
Quadro 5	Concepção das entrevistadas sobre Liderança.....	37
Quadro 6	Ações e condutas da diretora na administração da escola.....	39
Quadro 7	Relacionamento da diretora com os liderados.....	42
Quadro 8	Articulação de valores, crenças e cultura organizacional.....	47
Quadro 9	Ponto que recebe maior atenção da diretora da escola.....	49
Quadro 10	Interferência da diretora no trabalho dos liderados.....	51
Quadro 11	Pontos positivos da diretora na liderança da escola.....	52
Quadro 12	Síntese dos estilos de liderança indicados pelos entrevistados nos dois setores.....	54

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	14
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1. CONCEITUANDO LIDERANÇA	15
2.2. TEORIA DE LIDERANÇA	16
2.2.1. Abordagem do traço pessoal.....	17
2.2.2. Abordagem do Estilo	18
2.2.3. Abordagem contingencial	21
2.2.4. Abordagem da nova liderança	24
2.2.4.1. Liderança carismática.....	24
2.2.4.2. Liderança transacional.....	26
2.2.4.3. Liderança transformacional.....	27
2.3. LIDERANÇA NA GESTÃO ESCOLAR	28
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	32
3.1. TIPOLOGIA DA PESQUISA	32
3.2. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	32
3.3. SUJEITOS DE PESQUISA.....	33
3.4. COLETA DOS DADOS	34
3.5. INSTRUMENTO DE COLETA	34
3.6. ABORDAGEM DOS SUJEITOS	34

3.7. TRATAMENTO DOS DADOS.....	35
4. ANALISE DOS RESULTADOS	35
4.1. DEFINIÇÃO DE LIDERANÇA	35
4.2. ESTILO DE LIDERANÇA.....	37
4.2.1. Quanto às ações e condutas da diretora na administração da escola.	38
4.2.2. Quanto ao relacionamento da diretora com os Liderados.....	40
4.2.3. Quanto ao acompanhamento das atividades dos professores e incentivo ao desenvolvimento profissional	43
4.2.4. Quanto ao Relacionamento com os alunos e participação em eventos.	44
4.2.5. Quanto à articulação de valores, crenças e cultura organizacional.	45
4.2.6. Quanto ao ponto que recebe maior atenção da diretora da escola.	47
4.2.7. Quanto à interferência da diretora no trabalho dos liderados.	50
4.2.8. Quanto aos pontos positivos da diretora na liderança da escola.....	51
4.2.9. Quanto aos pontos negativos da diretora na liderança da escola	52
4.2.10. Quanto à forma como a diretora lida com os conflitos internos.....	53
4.3. SINTESE DOS ESTILOS DE LIDERANÇA.....	54
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS	57
APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA	60
APÊNDICE B – QUADRO DE TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS	63

1. INTRODUÇÃO

Diante das constantes mudanças verificadas no mundo globalizado atual, a liderança tornou-se um fator de grande importância para as organizações. Maximiano (2008) considera que a liderança desempenha um papel importante nas organizações de todos os tipos, e por isso recebe grande atenção daqueles que se dedicam a sistematizar esse conceito.

O campo de atuação das lideranças são organizações e entre essas estão as escolas, que são organizações com especificidades, pois prestam um serviço que envolve a formação de crianças e jovens em desenvolvimento.

Nas escolas, assim como nas demais organizações, o perfil de liderança interfere no trabalho dos colaboradores, contudo as atividades dos sujeitos organizacionais são afetadas de forma diferenciada, pois o tipo de lugar que ocupa na estrutura burocrática e social da organização, assim como as expectativas individuais podem gerar diferentes percepções sobre as formas de atuação da liderança.

Segundo Vendramini (2000), o estilo de liderança pode estimular facilitar e agilizar o andamento e o sucesso das atividades, incentivando o comprometimento e desenvolvimento dos membros do grupo. No entanto, também pode ocorrer o inverso, ou seja, a postura do líder pode incentivar a competição negativa, o desmembramento do grupo e até mesmo a desmotivação e a falta de envolvimento e comprometimento dos colaboradores em suas atribuições individuais, prejudicando o desempenho da organização. Dessa forma, a relação entre líder e liderado assume um papel importante para se alcançar o melhor resultado, pois, em uma organização, o líder tem uma participação significativa no que se refere ao alcance dos objetivos organizacionais.

Neste contexto do debate de liderança no ambiente escolar este trabalho apresenta uma pesquisa realizada em uma escola estadual no município de Mossoró-RN. O trabalho aborda os estilos de liderança praticados naquela organização.

Diante do exposto, este trabalho se propõe a responder o seguinte problema de pesquisa: **Considerando que a liderança escolar interage com sujeitos que ocupam posições hierárquicas diferenciadas, assim como desenvolvem atividades tanto no campo**

da educação propriamente dita como também em funções administrativas, tais distinções poderiam resultar em diferentes percepções sobre o mesmo líder.

Nesse contexto o objetivo do trabalho é analisar se existem diferenças na percepção de técnicos e supervisores pedagógicos quanto ao estilo de liderança praticado pela administração de uma Instituição escolar.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta o material teórico que será utilizado como base para o desenvolvimento do trabalho, abordando conceitos e teorias de liderança. E para delimitar o foco desse trabalho, também é abordada a liderança escolar.

2.1. CONCEITUANDO LIDERANÇA

A liderança tem sido há bastante tempo uma área de interesse entre cientistas sociais, em particular dos psicólogos (BRYMAN, 2004). Segundo Bergamini (2009), o interesse pela liderança é tão antigo quanto o próprio homem, pois bastou apenas que duas pessoas se encontrassem para que uma delas fosse solicitada a interpretar aquilo que deveria ocorrer naquele momento e indicar um rumo a ser seguido. Neste contexto é possível dizer que a busca de soluções para enfrentar os desafios propostos pela convivência humana é dada desde tempos mais distantes. A autora considera que a origem da liderança ocorreu quando o homem precisou organizar o mundo onde vivia, tendo que optar por algum tipo de orientação a respeito de como sair-se bem nele.

A liderança é um dos papéis do administrador e a pessoa que o desempenha influencia o comportamento dos liderados. Para desenvolver competências como líder é preciso entender as motivações dos liderados. Dessa forma, “só há liderança quando há liderados, que seguem o líder, ou aceitam sua influência, por algum motivo” (MAXIMIANO, 2006, p.192).

A aceitação da influência como forma de legitimar a liderança também é abordada por Gil (2009), pois considera que se trata de uma forma de direção baseada no prestígio pessoal e na aceitação dos subordinados. O autor afirma que os gestores devem permanentemente atuar como líderes, pois considera que num contexto de gestão de pessoas, é necessário que as pessoas se vejam mais como colaboradoras do que como subordinadas, pois se requer sua adesão aos objetivos, políticas e missão da organização. Sólito (2011) contesta a concepção de

colaboradores, afirma que trata-se de uma cortina de fumaça disseminada pelo modelo japonês de administração como tentativa de dissimular processo de intensificação da exploração da relação capital-trabalho.

Robbins (2005) também define liderança como a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas, refere-se a como orientar e manter os funcionários motivados, e, portanto, é uma das várias tarefas do administrador. O autor acrescenta ainda outra perspectiva ao conceito ao considerar que a liderança pode se constituir para além da estrutura hierárquica, pois afirma que os líderes podem surgir naturalmente de dentro de um grupo, quando uma pessoa se destaca neste papel sem possuir um cargo, ou por indicação formal, como é o caso de pessoas eleitas ou indicadas pela organização para ocupar cargos de chefia. Nesse contexto, a liderança não deve ser confundida com administração, pois nem todos os líderes são administradores e nem todos os executivos são líderes.

Maximiano (2008) sugere que o processo de influência não se restringe ao convívio físico, e exemplifica em duas possibilidades de interação entre líderes e liderados: na primeira a liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas, considerando que a proximidade física ou temporal não é importante nesse processo, como por exemplo, um cientista que pode ser influenciado por outro cientista a quem nunca viu ou mesmo que viveu em outra época. A segunda diz que a liderança é a realização de metas por meio da direção de colaboradores. Dessa forma, a pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é líder.

São vários os conceitos de liderança, mas somente dois elementos mostram ser comuns a quase todos. O fato de se referir a um fenômeno grupal e deste se tratar de um processo de influência exercido de forma intencional pelo líder e seus seguidores (BERGAMINI, 2009).

2.2.TEORIA DE LIDERANÇA

Bryman (2004) divide a história da teoria e pesquisa sobre liderança em quatro estágios: Abordagem do traço pessoal, abordagem do estilo, a abordagem contingencial, e a abordagem da nova liderança. Nos próximos subtópicos serão destacadas teorias de liderança referente a cada uma dessas quatro abordagens.

2.2.1. Abordagem do traço pessoal

Esta abordagem considera que os líderes já nascem feitos. As primeiras tentativas de compreender a liderança buscavam vinculá-la a disposições inatas, surgindo, então, a abordagem dos traços que vê a liderança como uma combinação de traços pessoais (GIL, 2009).

A teoria dos traços no estudo da liderança se baseia nas características pessoais do líder. Ou seja, os seguidores dessa teoria diferenciam líderes dos não líderes com base nas qualidades e características pessoais (ROBBINS, 2005).

De acordo com Bryman (2004), nessa orientação, a liderança é uma característica inata e não uma habilidade que possa ser aprendida.

Diversos traços pessoais foram observados pelos pesquisadores, dentre os quais se destacaram três grupos principais (BRYMAN, 2004):

- a) Traços físicos, como por exemplo, o biótipo, a altura e aparência;
- b) Habilidade, tais como inteligência e fluência de discurso; e
- c) Características de personalidade, como conservadorismo, introversão/extroversão e autoconfiança.

A teoria do traço de personalidade se desenvolveu a partir da década de 1940 e teve grande apelo e aceitação, entretanto foi submetida a críticas, que apontam para sua limitação quando adotada como orientação única para compreender e orientar a liderança (LÜCK, 2011).

Segundo Maximiano (2008), uma das críticas considera que os líderes têm determinados traços de personalidade, porém os indivíduos que têm os mesmos traços não são e nem se tornam, necessariamente líderes. O autor destaca que até hoje não se conseguiu identificar um conjunto de traços de personalidade comuns a todos os líderes. Enquanto alguns líderes são bem-humorados outros são rabugentos, alguns são introvertidos, outros extrovertidos. Dessa forma, não foi possível demonstrar que os líderes têm traços de personalidades diferentes de outras pessoas. De acordo com o autor, apesar desse debate, essa abordagem revela que alguns dos traços de personalidades mais característicos dos líderes são a iniciativa nas relações pessoais e o senso de identidade pessoal.

A abordagem dos traços de personalidade é cada vez menos aceita pelos pesquisadores, porém, ainda é muito popular, sendo sua principal implicação a maior valorização conferida à seleção do que ao treinamento. Assim, uma empresa que adote essa perspectiva estará preocupada em admitir como gerente, pessoas com determinados traços de liderança (GIL, 2009).

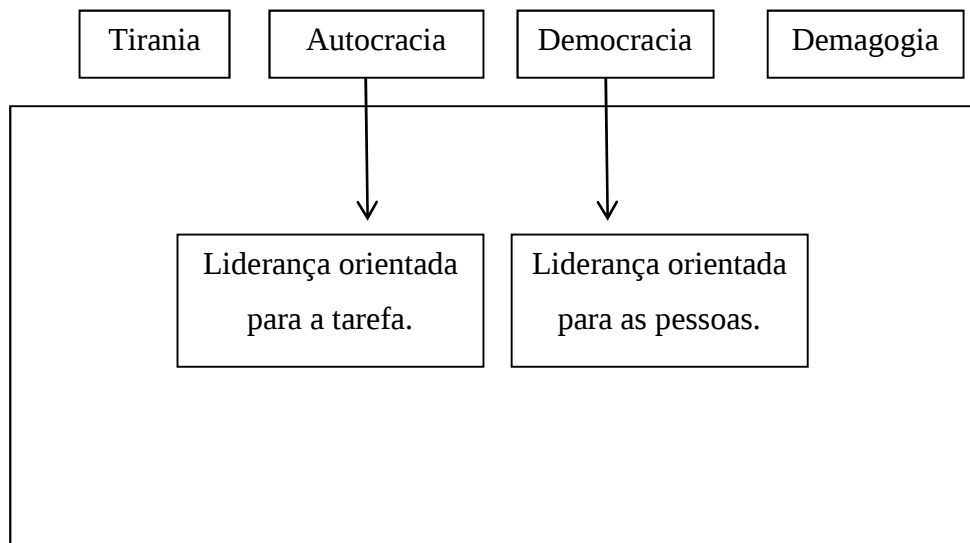
2.2.2. Abordagem do Estilo

Quando estudos indicaram que a eficácia dos líderes não estava ligada substancialmente aos traços pessoais, os pesquisadores passaram a identificar os comportamentos que tornariam os líderes mais eficazes. Essa nova abordagem, também denominada comportamental, enfatiza o comportamento do líder e tem como principal consequência prática a ênfase no treinamento. De acordo com essa perspectiva, os comportamentos podem ser aprendidos, possibilitando que pessoas treinadas nos comportamentos de liderança sejam capazes de obter melhores resultados (GIL, 2009).

De acordo com Gil (2009), a partir dessa nova tendência, uma das principais preocupações dos estudiosos foi estabelecer uma classificação de estilos de liderança, em que os principais elementos que subsidiariam essa tarefa seriam as funções de liderança de acordo com a escola clássica de administração e o movimento de relações humanas. A escola clássica destaca o interesse pelo trabalho, enquanto o movimento das relações humanas dava ênfase às pessoas. Nesse contexto, foram reconhecidos dois estilos: Um orientado para tarefa (o líder autoritário) e outro orientado para as relações humanas (o líder democrático).

Para Maximiano (2006), os termos autocracia e democracia são empregados para definir dois estilos básicos de liderança. Segundo o autor esses estilos são reconhecidos desde a antiguidade clássica, assim como suas disfunções: Demagogia que é o excesso de democracia (consistia em buscar a popularidade com os governados) e a tirania que é o abuso da autoridade. O conceito é o mesmo ao longo dos séculos, no entanto, hoje as mesmas ideias recebem outros nomes como, por exemplo: liderança orientada para tarefa e a liderança orientada para pessoas que correspondem a esses estilos básicos.

Figura 1- Autocracia e democracia, dois estilos de liderança estudados desde a antiguidade, assim como seus excessos.



Fonte: Maximiano (2006, p.196)

De acordo com Maximiano (2006), a liderança orientada para tarefa ou liderança diretiva, como também é chamada, é o estilo em que o poder de tomar decisões está concentrado no líder. O líder autocrático apresenta os seguintes comportamentos:

- Toma decisões sem consultar sua equipe.
- É bem mais preocupado com a tarefa do que com a equipe que a executa.
- Concentra sua atenção no desempenho dos funcionários, enfatizando o cumprimento de prazos, os padrões de qualidade e a economia de custos.
- Insiste na necessidade de cumprir as metas.
- Insiste na necessidade de superar a concorrência ou um rival dentro da mesma organização, ou o desempenho passado.
- Define com precisão as responsabilidades individuais e designa tarefas específicas para pessoas específicas.
- Dá ênfase à cobrança e avaliação do desempenho de seus funcionários.
- Mantém distancia de seus funcionários ou sua equipe.

Já a liderança orientada para as pessoas ou liderança participativa, é o estilo que indica a participação dos funcionários no poder do chefe ou em suas decisões. Dessa forma, quanto mais decisões do líder forem influenciadas pelo grupo, mais democrático é o comportamento do líder.

De acordo com Maximiano (2006), o líder democrático apresenta os seguintes comportamentos:

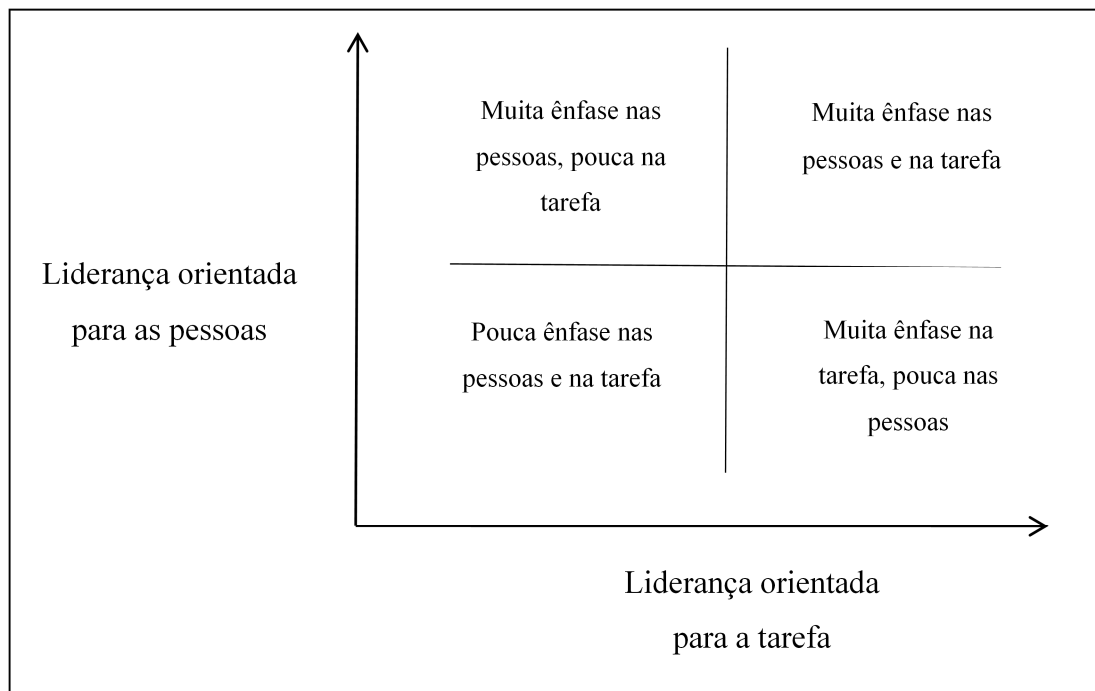
- Acredita que deve criar um clima em que as pessoas sintam-se confortáveis.
- Focaliza sua atenção no próprio funcionário ou grupo, dando ênfase as relações humanas e ao desenvolvimento da capacidade de trabalhar em equipe.
- Pede opiniões ou sugestões de decisões, ouve , presta atenção e usa as ideias do grupo.
- Dedica tempo para orientar os integrantes da sua equipe.
- É amigável.
- Apoia e defende os funcionários.
- Insiste com os integrantes de sua equipe para que aceitem responsabilidades e tomem a iniciativa de resolver problemas.

Gil (2009), considera que um líder que enfatiza as relações humanas, admite que todos os empregados são importantes, e está atento para sua individualidade e necessidades pessoais. Já um líder orientado para tarefa, enfatiza a produção e os aspectos técnicos do trabalho. Assim, os empregados tendem a ser vistos como instrumentos para alcançar os objetivos da organização.

A liderança orientada para tarefa e a liderança orientada para as pessoas, a princípio foram consideradas estilos em oposição, mutuamente excludentes, como ideias em conflito. Porém com o avanço da pesquisa sobre liderança, verificou-se que a tarefa e as pessoas não são polos opostos da mesma dimensão, mas limites do mesmo território.

Segundo Maximiano (2006), o líder pode ser orientado para pessoas e tarefas ao mesmo tempo. Essa é a liderança bidimensional, em que o líder pode combinar diversos graus de autocracia e democracia na maneira de lidar com funcionários e equipes. De acordo com o autor, o estilo tarefa e o estilo pessoas, não são pontos opostos de uma mesma régua, mas duas réguas que se combinam e formam os limites de um território. O autor considera que isso permite identificar não dois, mas pelo menos quatro estilos básicos de liderança, pois, o líder pode dar muita ou pouca ênfase para a tarefa e, ao mesmo tempo, muita ou pouca ênfase para as pessoas.

Figura 2 - Modelo da liderança bidimensional.



Fonte: Maximiano (2006, p.199)

Considerando que a teoria dos estilos de liderança se baseia na ênfase com que o poder é centralizado ou distribuído no ambiente de liderança, Lück (2011) destaca três principais estilos de liderança: o autocrático, o democrático e o *laissez faire*. De acordo com a autora, no estilo autocrático, o líder centraliza a tomada de decisão e assume uma liderança de forma individual, sendo o seu sucesso determinado por sua capacidade de, a partir de sua autoridade, mobilizar seguidores. No estilo democrático, a ênfase está na participação e tomada de decisão compartilhada, seguida de ações colaborativas, em que, em equipe, os membros da organização assumem responsabilidades conjuntas pelo seu desenvolvimento e realização de objetivos elevados. Já o estilo *laissez faire* é marcado por uma falta de liderança e de direcionamento definido externamente ao grupo, assim, nesse estilo, o grupo tende a evoluir a seu ritmo, tempo e interesse. A autora considera que, nesse estilo, a presença do líder tem apenas significado formal e representativo, significado esse que por si só, pode ter efeitos negativos sobre a organização.

2.2.3. Abordagem contingencial

Aqueles que defendem da abordagem contingencial posicionam os fatores situacionais no centro de qualquer entendimento da liderança, objetivando especificar as variáveis

situacionais que moderarão a efetividade das diferentes abordagens de liderança (BRYMAN, 2004).

Dentre as teorias de liderança da abordagem contingencial está a teoria da liderança situacional.

A teoria da liderança situacional considera que para ser eficaz, o estilo de liderança precisa se ajustar à situação (MAXIMIANO, 2008).

A Liderança Situacional consiste na liderança que se ajusta de acordo com a variação das situações apresentadas, ou seja, tem a capacidade de se adaptar ao momento, conduzindo efetivamente seus seguidores a darem o seu melhor para alcançar os resultados esperados. De acordo com Duarte e Papa (2010), a Liderança Situacional é uma proposta de mudança da teoria tradicional hierarquizada. As autoras consideram que na contemporaneidade, já não é mais possível manter os velhos padrões, pois o mundo corporativo busca mais e mais a competitividade e efetividade, sendo absolutamente necessário que o líder consiga identificar e diagnosticar situações complexas, que esteja preparado para trabalhar em equipe, que conheça o negócio e saiba a quem recorrer nas situações adversas.

O principal problema que a teoria da liderança situacional busca resolver é identificar qual estilo se ajusta a qual situação (MAXIMIANO, 2008).

Maximiano (2008) apresenta três modelos que buscam avaliar a situação. São eles: Modelo de Tannenbaum e Schmidt, Modelo de Fiedler e o Modelo de Hersey-Blanchard.

O modelo Tannenbaum e Schmidt propõe três critérios para avaliar a situação:

- a) O próprio gerente – nesse caso, a forma como o líder se comporta é influenciada principalmente por sua formação, conhecimento, valores e experiências.
- b) Os funcionários – as características dos funcionários influenciam a escolha e a eficácia do estilo de liderança. Para Tannenbaum e Schmidt, o líder deveria proporcionar maior participação e liberdade de escolha para os funcionários que apresentassem características como: capacidade de identificar os objetivos da organização; desejo de assumir responsabilidade; experiência para resolver o problema eficientemente.

- c) A situação - A situação em que os estilos funcionam com maior ou menor eficácia é caracterizada pelos seguintes fatores: o clima da organização, o grupo de trabalho, a natureza da tarefa e a pressão do tempo.

O modelo de Fiedler considera que as situações que os líderes enfrentam podem ser avaliadas em termos de três características que permitem avaliar o “grau de favorabilidade” da situação para o líder (MAXIMIANO, 2008).

- a) As relações entre o líder e os seguidores: nessa característica, se os sentimentos dos seguidores forem positivos em relação ao líder, a situação é favorável, caso contrário, a situação é desfavorável para o líder.
- b) O grau de estruturação da tarefa: nesse caso, se a tarefa for muito bem definida e organizada, é favorável ao líder. E as tarefas imprevisíveis e desorganizadas são desfavoráveis para o líder.
- c) O poder da posição: a situação é favorável para o líder, se sua posição tiver poder, ou seja, se seu título tiver importância e autoridade, caso contrário a situação é desfavorável para o líder.

Maximiano (2008) relata que Fiedler e outros pesquisadores, que analisaram diferentes situações em várias organizações, através da utilização de questionários que medem o estilo do líder e as características da situação, concluíram que a liderança orientada a tarefa é eficaz nas situações que são muito favoráveis ou muito desfavoráveis para o líder, e que a liderança orientada para as pessoas é eficaz em situações de dificuldade intermediária.

O modelo de Fiedler teve o mérito de iniciar o debate sobre o conceito de liderança situacional, mas é um método bastante questionado por outros pesquisadores, que criticam principalmente o fato de que os questionários de medir o estilo do líder, adotado por este método, avaliam atitudes e não comportamentos reais, que podem ser diferentes. Ou seja, o líder que está sendo estudado pode dizer uma coisa e fazer outra. Também é criticado o fato de que algumas características da situação foram negligenciadas, como as competências dos subordinados e a competência do líder. Porém se manteve a ideia de que o líder precisa ter um comportamento flexível a fim de ajustá-lo à situação (MAXIMIANO, 2008).

No modelo de Hersy-Blanchard, a maturidade do subordinado é avaliada em termos de grau de capacidade e interesse de fazer um bom trabalho. Dessa forma, à medida que o

seguidor se torna mais maduro, o uso da autoridade pelo líder é menos intenso, e a orientação para o relacionamento é mais intensa. Por outro lado, a imaturidade deve ser gerenciada por meio do uso “forte” da autoridade e com pouca ênfase no relacionamento (MAXIMIANO, 2008).

2.2.4. Abordagem da nova liderança

Nova liderança é uma expressão usada para descrever e categorizar uma série de abordagens de liderança que surgiram nos anos 80. Essas abordagens tratavam de temas comuns ou semelhantes, sendo que existiam claras diferenças entre elas (BRYMAN, 2004).

Segundo Bryman (2004, p.263), juntas, essas abordagens sinalizam para uma nova forma de conceituar e pesquisar liderança. “Assim, a abordagem da nova liderança é baseada na representação de líderes como gestores de significado e não nos termos de um processo de influência”.

Nos próximos subtópicos, destacaremos a liderança carismática, a liderança transacional e a liderança transformacional.

2.2.4.1. Liderança carismática

Segundo Robbins (2005), a teoria da liderança carismática considera que os liderados atribuem ao líder capacidades heroicas ou extraordinárias de liderança ao observarem determinados comportamentos. Dessa forma, essa teoria vê os líderes como indivíduos que inspiram os seus liderados por meio de suas palavras, ideias e comportamentos.

Os termos, liderança carismática, inspiradora ou transformadora são nomes do estilo adotado por líderes que ofertam como recompensa a própria realização da tarefa. Um líder carismático oferece recompensas de conteúdo moral e tem seguidores fiéis. Ele faz seus seguidores trabalharem para realizar a missão, meta ou causa, e para isso, afeta as emoções deles, os encorajando e lhes dando inspiração. O líder carismático incentiva os seus seguidores a superarem seu desempenho obtido anteriormente e seu próprio interesse, desenvolvendo um sentido de comprometimento em relação aos objetivos (MAXIMIANO, 2006).

Os líderes carismáticos influenciam os seus liderados em um processo de quatro etapas: O líder articula uma visão atraente que oferece um sentido de continuidade aos liderados ao ligar o presente a um futuro melhor para a organização. Em seguida comunica sua expectativa referente ao alto desempenho e demonstra a confiança que tem em sua equipe para alcançar esta expectativa, despertando a autoestima e autoconfiança dos liderados. Então, o líder, através de palavras e ações, apresenta o novo sistema de valores oferecendo um exemplo de comportamento a ser seguido pelos liderados. E por fim, o líder carismático, se submete a auto-sacrifícios e a comportamentos fora do comum para demonstrar coragem e convicção em relação a sua visão (ROBBINS, 2005).

Robbins (2005) destaca cinco características que diferenciam os líderes carismáticos dos não-carismáticos: os líderes carismáticos têm uma visão, estão dispostos a correr riscos por esta visão, são sensíveis tanto às limitações ambientais quanto às necessidades de seus liderados e exibem comportamentos fora do comum. O quadro abaixo apresenta cada uma dessas características dos líderes carismáticos.

Quadro 1 - Características-Chave dos Líderes Carismáticos.

Características-Chave dos Líderes Carismáticos
Visão e Articulação. Eles têm uma Visão – expressa como uma meta idealizada – que propõe um futuro melhor que o status quo. São capazes de esclarecer a importância da visão em termos compreensíveis para os demais. Risco pessoal. Estão dispostos a correr riscos pessoais, sofrer altos custos e submeter-se ao auto sacrifícios para atingir sua visão. Sensibilidade ao ambiente. São capazes de fazer avaliações realistas das limitações ambientais e dos recursos necessários para a realização da mudança. Sensibilidade para as necessidades dos liderados. São perceptivos em relação às capacidades dos outros e sensíveis às suas necessidades e sentimentos. Comportamentos não convencionais. Engajam-se em comportamentos são percebidos como novidades e que vão contra as normas.

Fonte: Robbins (2005, p.283).

De acordo com Robbins (2005), muitos especialistas acreditam que é possível treinar pessoas para ter comportamentos carismáticos e assim desfrutar dos benefícios de um líder carismático, mesmo existindo uma minoria que insiste que o carisma não pode ser adquirido.

2.2.4.2. Liderança transacional

“A liderança transacional compreende uma troca entre líderes e seguidores na qual o primeiro oferece recompensas, quiçá na forma de prestígio ou dinheiro, pela obediência a seus desejos” (BRYMAN, 2004, p.264).

Segundo Maximiano (2008), o líder transacional é aquele que recorre aos interesses, em especial às necessidades primárias, dos seguidores, fazendo uso de promessas e ameaças para conseguir que os liderados trabalhem para realizar as metas. Algumas das recompensas materiais que o líder transacional pode oferecer são: promoções, aumentos salariais, autonomia e liberdade no uso do tempo, atendimento de solicitações relacionadas a transferências, designação para outro projeto e dispensas. Além das recompensas materiais existem as recompensas psicológicas que também são importantes neste contexto, como por exemplo, o reconhecimento. De acordo com o autor, todo gerente deve ser capaz de equilibrar essas duas espécies de recompensas.

Na liderança transacional, tanto as recompensas materiais quanto as psicológicas, funcionam porque produzem efeitos sobre a motivação da equipe e dos indivíduos que a integram (MAXIMIANO, 2008).

Na visão de Burns (1974, apud BRYMAN, 2004) a liderança transacional é eficaz, porém sua eficácia se limita ao contrato implícito entre líderes e seguidores.

De acordo com Maximiano (2006) a liderança transacional é baseada na ideia de que tanto o desempenho quanto a competência devem ser recompensados conforme algum critério. Esse tipo de líder estabelece metas e dar incentivos para que essas metas sejam realizadas. Nessa perspectiva, tanto o líder quanto o liderado enxergam o trabalho como um sistema de trocas entre contribuições e recompensas. Dessa forma, a troca tende a ser racional, não apresentando o fundo emocional que é uma característica da liderança carismática.

2.2.4.3. Liderança transformacional

Esse tipo de líder inspira seus seguidores a transcender seus próprios interesses para o bem da organização, e são capazes de produzir um efeito extraordinário sobre seus liderados. Eles ficam atentos às preocupações e às necessidades de desenvolvimento de cada um de seus liderados; mudam a forma como os seus liderados veem as coisas, ajudando-os a pensar nos problemas antigos de uma nova forma. Esse tipo de líder é capaz de entusiasmar, incitar e inspirar pessoas a darem o máximo de si na busca dos objetivos do grupo (ROBBINS, 2005).

O líder transformacional é respeitado pelos seus seguidores é proativo e através do seu comportamento motiva os seus seguidores e os desafia a superar os seus limites e a procurar soluções criativas e estimulantes para resolver problemas. Assim o líder transformacional é visto como um exemplo a seguir (MACHADO, 2011).

Bryman (2004) considera que o líder transformador, que depois teve a nomenclatura mudada para líder transformacional, eleva tanto os interesses de seus seguidores, que os interesses de líderes e seguidores chegam a se fundir.

Segundo Lück (2011) a liderança transformacional é a liderança orientada por valores, integridade, confiança e um sentido de verdade, compartilhado por todos de uma organização, que apresentam uma visão transformadora de processos sociais e de toda a organização.

Os líderes transformacionais tem características carismáticas, entretanto, de acordo com Robbins (2005), a liderança transformacional é mais do que carisma. O autor destaca que o líder puramente carismático pode querer que seus liderados adotem a visão de mundo carismática e parar por aí, já o líder transformacional tenta desenvolver em seus seguidores a capacidade de questionar as visões já estabelecidas, até mesmo as que são colocadas pelo próprio líder.

No quadro a seguir estão destacadas as características dos líderes transacionais e dos líderes transformacionais.

Quadro 2- Características dos líderes Transacionais e Transformacionais

<u>Líder Transacional</u>	<u>Líder Transformacional</u>
• Recompensa contingente: negocia a troca de recompensa por esforço, promete recompensas pelo bom desempenho, reconhece as conquistas. • Administração por exceção (ativa): procura e observa desvios das regras e padrões, tomando as atitudes corretivas necessárias. • Administração por exceção (passiva): intervém apenas quando os padrões não são alcançados. • Laissez-faire: abdica das responsabilidades, evita a tomada de decisões.	• Carisma: oferece uma visão e o sentido da missão, estimula o orgulho, ganha o respeito e a confiança. • Inspiração: Comunica suas altas expectativas, utiliza símbolos para focar os esforços, expressa propósitos importantes de maneira simples. • Estimulo intelectual: promove a inteligência, a racionalidade e a cuidadosa resolução de problemas. • Consideração individualizada: dá atenção personalizada, trata cada funcionário individualmente, aconselha, orienta.

.Fonte: Robbins (2005, p.285).

Existe, entre os pesquisadores, o interesse em diferenciar os líderes transformacionais dos líderes transacionais. Segundo Robbins (2005), as lideranças transacionais e as transformacionais não devem ser vistas como abordagens opostas para se fazer com que as coisas sejam realizadas. O autor afirma que a liderança transformacional é construída tendo como base a liderança transacional, e produz nos liderados níveis de esforços e de desempenho superiores aos que são obtidos apenas na abordagem transacional.

2.3.LIDERANÇA NA GESTÃO ESCOLAR

Assim como nas organizações em geral, a liderança também tem assumido um papel de grande importância na gestão das organizações escolares. De acordo com Trigo e Costa (2008), a liderança é indicada como uma das chaves para a mudança dos sistemas educativos e das escolas no sentido de torná-las mais eficazes e de aumentar os seus níveis de qualidade.

A liderança escolar tem efeitos significativos tanto na aprendizagem, desenvolvimento e sucesso acadêmico dos alunos, quanto na qualidade das escolas, pois a eficácia da ação da escola depende, em grande parte, das práticas de liderança (QUINTAS e GONÇALVES, 2012).

Para Lück (2011), a liderança é uma característica inerente à gestão escolar, e por meio dela o gestor mobiliza, orienta e coordena o trabalho de pessoas para que deem o melhor de si na realização de ações de caráter socioculturais direcionadas para a melhoria contínua da qualidade do ensino e da aprendizagem. Essa autora considera que o trabalho do gestor escolar está ligado à sua capacidade de liderança, ou seja, de influenciar a atuação de pessoas (professores, funcionários, alunos, pais) para o cumprimento dos objetivos educacionais apresentados pela escola. Dessa forma a gestão é vista como um processo de mobilização e organização de talento humano para atuar coletivamente na realização dos objetivos educacionais. Assim a autora considera que não é possível fazer gestão sem exercer a liderança.

De acordo com Cabral, Sousa, e Nascimento (2015, p.143) “no âmbito da educação, o termo gestão pressupõe experiências que envolvem a participação, por meio de ações que possibilitam o envolvimento das pessoas na escola e no direcionamento e tomada de decisões sobre os rumos da instituição”.

Quintas e Gonçalves (2012) destacam que o diretor, que é o gestor de uma escola, além de focar na atividade efetivamente desenvolvida na sua escola, e promover uma interação permanente entre os professores para que eles problematizem as suas práticas e as circunstâncias em que as desenvolvem, objetivando a sua melhoria, deve também atentar para a oferta educativa, o desenvolvimento profissional dos professores e o desenvolvimento da organização escolar na sua totalidade, num processo que consiste num exercício múltiplo e dinâmico da liderança.

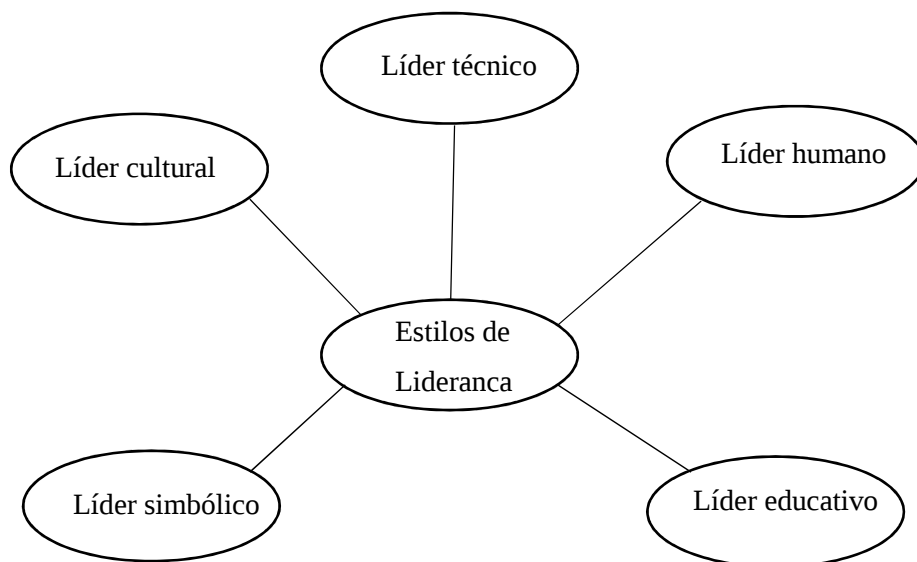
Na percepção de Lück (2011), a liderança é uma dimensão fundamental da gestão escolar, pois sem o seu exercício, as ações do gestor da escola se reduzem à dimensão administrativa de seu trabalho, com efeitos limitados e sem orientação para desenvolvimento e transformações que as escolas devem passar para continuarem desempenhando a sua função educacional em uma sociedade que, constantemente, sofre mudanças substanciais. Para essa autora, sem a liderança, o trabalho é orientado para focalizar o regular, o formal, o

estabelecido, desconsiderando totalmente o espírito de desenvolvimento humano e seus processos sociais que são caracterizados pela criatividade, inovação e capacidade de resolução de problemas.

Segundo Bento e Ribeiro (2013), para que a liderança possa ser assumida nas escolas é preciso que se criem estruturas que possibilitem o exercício da liderança, para que todos os membros da comunidade escolar possam participar nas tomadas de decisão, se responsabilizem por projetos, e se sintam identificados e motivados, ou seja, se tornem elementos que facilitem a mudança e a inovação. Para esses autores, é preciso desenvolver um ambiente onde todos se sintam no mesmo patamar de responsabilidade para que tanto o envolvimento quanto a colaboração sejam cada vez maiores.

Na liderança escolar, assim como na liderança empresarial, vários autores apresentam diferentes estilos de liderança. Dentre esses estilos de liderança no contexto da liderança escolar, aqui serão destacados os cinco estilos de liderança propostos por Sergiovanni (1984) citado por Bento e Ribeiro (2013) e Caixeiro (2014), são eles: O líder técnico, o líder humano, o líder simbólico, o líder educativo e o líder cultural.

Figura 03 - Estilos de liderança propostos por Sergiovanni (1984).



Fonte: Bento e Ribeiro (2013, p.22)

O **líder técnico** planifica, coordena, organiza, faz a distribuição horária, ou seja, esse tipo de líder é bastante técnico e administrativo (BENTO e RIBEIRO, 2013). De acordo com

Caixeiro (2014), esse líder está encarregado de planificar, coordenar, organizar, e fazer a distribuição horária das atividades escolares para garantir a eficácia escolar.

O **líder humano** é aquele que se dedica, especialmente, a dar apoio e a animar os seus liderados. Ele promove a iniciativa e busca manter um ambiente amistoso, utilizando isso para uma tomada de decisões participativa (BENTO e RIBEIRO, 2013). Segundo Caixeiro (2014) esse líder dá maior importância às relações humanas, à competência interpessoal e às técnicas de motivação instrumental.

O **líder educativo**, por sua vez, é aquele que se caracteriza por está muito mais relacionado com aspectos educativos. Esse tipo de líder orienta os professores e se preocupa com a formação deles e com o desenvolvimento do currículo (BENTO e RIBEIRO, 2013). De acordo com Caixeiro (2014), o líder educativo identifica problemas educativos, orienta os docentes, promove a supervisão educativa e também a avaliação e o desenvolvimento pessoal.

O **líder simbólico** assume o papel de chefe e se preocupa em selecionar comportamentos, definir metas e objetivos destacando o que é mais importante (BENTO e RIBEIRO, 2013). De acordo com Caixeiro (2014), este tipo de líder anda pela escola, entra nas salas de aulas, sempre mantem o contato com os alunos e dar prioridade aos interesses educativos diante dos demais interesses, costuma presidir as cerimônias, rituais e demais ocasiões importantes, e através de palavras e ações, este tipo de líder, apresenta uma visão unificada da escola.

O **líder Cultural** é aquele que define, fortalece e articula os valores, crenças e as culturas que dão à escola uma identidade única. Busca construir um estilo organizativo que define a escola enquanto entidade diferenciada marcada por uma cultura própria. Este tipo de líder tende a articular a missão da escola, promove a integração dos novos membros na cultura de escola, conta histórias e preserva mitos, tradições e crenças (CAIXEIRO, 2014).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo é apresentada a metodologia adotada para a realização desse trabalho. Essa etapa aborda como será realizado o trabalho apresentando a tipologia da pesquisa, a caracterização da organização, os sujeitos da pesquisa, coleta de dados, instrumentos de coleta de dados, abordagem do sujeito e o tratamento dos dados.

3.1. TIPOLOGIA DA PESQUISA

Para alcançar o objetivo proposto neste trabalho, foi realizada uma pesquisa qualitativa. De acordo com Stake (2011) pesquisa é investigação, um estudo deliberado, uma busca pela compreensão, e qualitativa significa que o raciocínio é baseado na percepção e na compreensão humana.

Segundo Godoy (1995, p.58) a pesquisa qualitativa não busca enumerar e/ ou medir os eventos estudados, e não utiliza instrumentos estatísticos para realizar a análise dos dados. A pesquisa qualitativa “envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo”.

3.2. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A pesquisa foi realizada em uma escola pública do interior do Rio Grande do Norte que a 20 anos leva educação para a comunidade. É uma escola estadual de ensino fundamental que anualmente matricula cerca de 250 alunos do 1º ao 5º ano fundamental I.

A escola funciona nos turnos matutino e vespertino e nos dois turnos existem turmas do 1º ao 5º ano, sala de Leitura e sala de Informática.

A equipe escolar é composta por 21 servidores públicos que são distribuídos em diferentes funções conforme é apresentado no quadro 3.

Quadro 3 – Quantitativo de servidores públicos da escola.

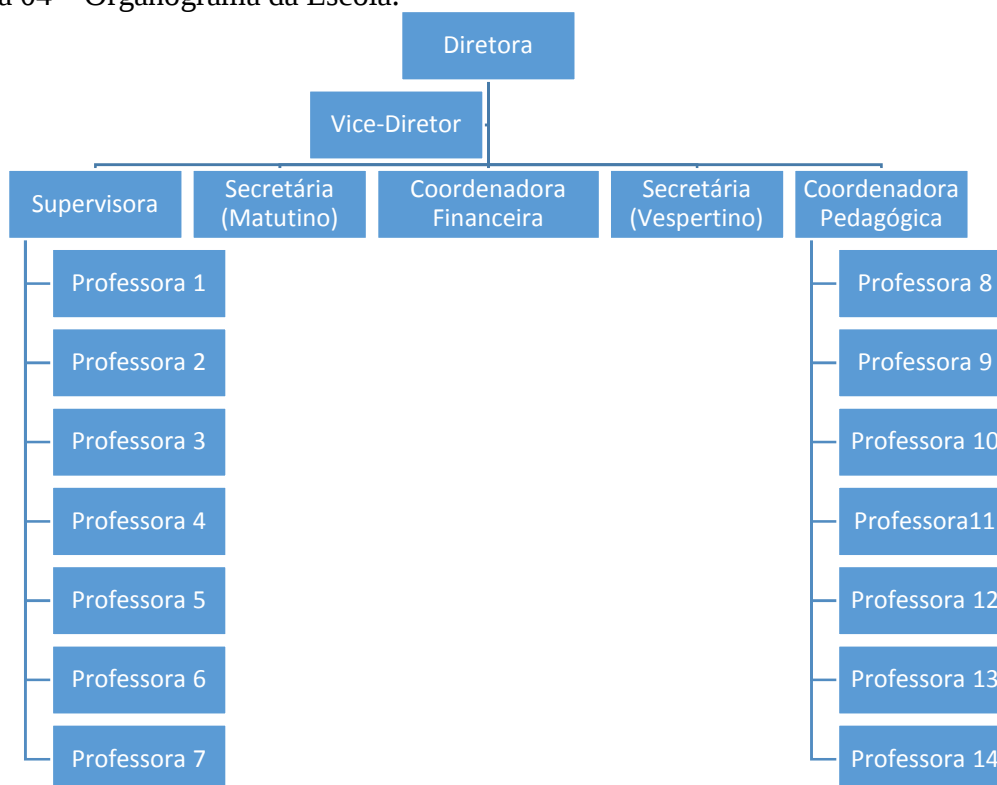
Função	Quantidade
Diretora	01
Vice-Diretor	01
Coordenadora financeira	01
Secretária	02
Supervisora	01
Coordenadora Pedagógica	01
Professora	14

Fonte: Autor (2018)

3.3.SUJEITOS DE PESQUISA

Com o intuito de melhor atender o objetivo da pesquisa, foram escolhidos como sujeitos todos os profissionais do setor pedagógico e administrativo que são subordinados à mesma liderança. Veja o organograma da escola na figura 04.

Figura 04 – Organograma da Escola.



Fonte: Autor (2018)

Analisando o organograma da escola foram escolhidos como sujeitos de pesquisa os cinco profissionais, que atuam em diferentes funções nos setores pedagógico e administrativo, que são diretamente subordinados à diretora da escola (supervisora, secretária- matutino e vespertino, coordenadora financeira, coordenadora pedagógica). Essa escolha se deu devido à necessidade de eliminar qualquer interferência durante o processo de coleta de dados, ou seja, para garantir que todos pudessem falar sobre a mesma liderança. O quadro 4 apresenta a relação dos sujeitos considerando a função, a quantidade e o setor dos profissionais

Quadro 4 – Sujeitos de pesquisa.

Sujeitos de Pesquisa		
Função	Quantidade	Setor
Coordenadora Financeira	01	Administrativo
Supervisora	01	Pedagógico
Coordenadora Pedagógica	01	Pedagógico
Secretária	02	Administrativo

Fonte: Autor (2018)

3.4. COLETA DOS DADOS

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas com os cinco profissionais escolhidos como sujeitos de pesquisa (Coordenadora Financeira, Supervisora, Coordenadora Pedagógica e Secretárias), que foram gravadas e posteriormente transcritas.

3.5. INSTRUMENTO DE COLETA

Como instrumento de coleta de dados foi adotado um roteiro de entrevista semiestruturada com 25 perguntas organizadas em quatro blocos, são eles: Perguntas iniciais; Perguntas de estilo de liderança (Líder Técnico, Líder humano, Líder Educativo, Líder simbólico, Líder Cultural); Perguntas de liderança de modo geral ; e Perguntas Finais. O roteiro consta no apêndice A deste trabalho.

3.6. ABORDAGEM DOS SUJEITOS

Mediante a apresentação de um ofício à direção da instituição escolar, foi solicitada a autorização para a realização da pesquisa e das entrevistas na escola.

As entrevistas foram realizadas nas instalações da escola de acordo com a disponibilidade dos entrevistados. Todas as gravações foram previamente autorizadas pelos entrevistados.

3.7. TRATAMENTO DOS DADOS

Para o tratamento dos dados optou-se pela realização de análise interpretativa. Os dados coletados através das gravações das entrevistas foram inicialmente transcritos em sua totalidade e posteriormente foram selecionadas as principais falas dos entrevistados em resposta a cada pergunta feita na entrevista. As falas selecionadas foram organizadas em um quadro para auxiliar na etapa de análise dos resultados. O quadro com as falas selecionadas consta no apêndice B deste trabalho.

Visando preservar os nomes dos entrevistados foi adotado um sistema de codificação que identifica os entrevistados de acordo com o setor que trabalha. Para os entrevistados do setor pedagógico foi utilizada a letra “P” e para identificar os entrevistados do setor administrativo foi adotada a letra “A”.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. DEFINIÇÃO DE LIDERANÇA

Inicialmente buscou-se verificar qual a definição de liderança para cada entrevistado. A entrevistada P1 considera que liderança é não impor. "... Liderança pra mim, assim, é não impor... eu acho que tem que ser na parceria mesmo" (P1). As falas da entrevistada P1 refletem a definição de liderança democrática que, segundo Maximiano (2006) recebe o nome de liderança orientada para pessoas ou liderança participativa, que é um estilo de liderança que indica a participação dos funcionários no poder do chefe ou em suas decisões, dessa forma o líder focaliza a sua atenção no próprio funcionário ou grupo enfatizando as relações humanas e o desenvolvimento da capacidade de trabalhar em equipe. Assim, um dos comportamentos desse tipo de líder é que ele dedica tempo para orientar os integrantes da sua equipe. A Entrevistada P2 também valoriza as relações humanas quando fala sobre liderança.

Agente tem que ter aquela pessoa que nos dê um norte, aquela pessoa que esteja ali presente para tá orientando, pra tá conversando, mediando né, tendo aquela mediação entre os funcionários seja onde for né, entre professor, aluno, supervisor, secretária, sempre tem que ter aquela pessoa mediando (P2).

A definição apresentada pela entrevistada P2 também apresenta características do líder democrático que segundo Maximiano (2006) é um tipo de líder que dedica tempo para orientar os integrantes da sua equipe e da ênfase nas relações humanas.

O conceito apresentado pelas duas entrevistadas também se aproxima a concepção de líder humano (BENTO e RIBEIRO, 2013).

A entrevistada A3 diz:

Liderança é a pessoa que direciona né, que tem aquela liderança, que tem aquele poder de tá sempre em movimento né, de comandar uma equipe, assim liderança pra mim é isso... eu acho que são as pessoas que estão aí para liderar né, pra botar ordem nas coisas, pra liderar uma equipe, comandar (A3).

Essa visão de liderança também é apresentada por Maximiano (2008) quando diz que a liderança é a realização de metas por meio da direção de colaboradores. Assim, aquele que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é líder. As falas da entrevistada A3 indicam características do líder técnico. De acordo com Bento e Ribeiro (2013) O líder técnico é aquele que planeja, coordena, organiza e faz a distribuição de horário, ou seja, esse tipo de líder é muito técnico e administrativo.

A entrevistada A1 acredita que o líder deve moderar a forma de liderar, ou seja, saber quando ser democrático e quando ser autoritário.

Eu acho assim que um bom gestor ele tem que liderar, mas sem ser autoritário. Ele tem que mesclar né, ele também não pode ser totalmente democrático porque não funciona... Você tem que saber a hora que você pode ser democrático e a hora que você tem que realmente ser autoritário, porque tem horas que se você não usar da autoridade você fica parado (A1).

Nesse contexto de liderança apresentado pela entrevistada A1, Maximiano (2006) considera que o líder pode ser orientado para pessoas e tarefas ao mesmo tempo. O autor destaca que essa é a liderança bidimensional, em que o líder pode combinar diversos graus de autocracia e democracia na maneira de lidar com funcionários e equipes.

A entrevistada A2 enfatiza a dimensão de como a liderança constrói sua legitimidade.

A liderança no meu ponto de vista ela tem que ser conquistada, então assim, quando você lidera um grupo através de conquistas você consegue fazer o seu trabalho com mais eficácia (A2).

A entrevistada A2 apresenta uma definição que também é abordada por Gil (2009) quando diz que liderança é a forma de direção baseada no prestígio pessoal e na aceitação dos

subordinados. Para esse autor é necessário que as pessoas se vejam mais como colaboradoras do que como subordinadas, pois se requer sua adesão aos objetivos, políticas e missão da organização. Um tipo de liderança que envolve a conquista dos liderados é a liderança transformacional. De acordo com Robbins (2005), os líderes Transformacionais apresentam o carisma como uma de suas principais características. Esse tipo de líder inspira seus seguidores a transcender seus próprios interesses para o bem da organização, e são capazes de produzir um efeito extraordinário sobre seus liderados. O autor considera que esse tipo de líder é capaz de entusiasmar, incitar e inspirar pessoas a darem o máximo de si na busca dos objetivos do grupo.

Bento e Ribeiro (2013), acreditam que para que a liderança possa ser assumida nas escolas é necessária a criação de estruturas que permitam o exercício da liderança para que todos os membros da comunidade escolar se tornem elementos que facilitam a mudança e a inovação, participando nas tomadas de decisão, se responsabilizando por projetos e se sentindo identificados e motivados.

O quadro 5 apresenta os tipos de liderança identificados nas respostas de cada uma das entrevistadas quando falam sobre a definição de liderança.

Quadro 5- Concepção das entrevistadas sobre Liderança.

Estilo de Liderança	Entrevistado
Líder Democrático	P1, P2
Liderança bidimensional	A1
Liderança Transformacional	A2
Líder Técnico	A3

Fonte: Autor (2018)

Diante das definições apresentadas pelas entrevistadas verificou-se que a concepção de liderança predominante entre os profissionais dos dois setores é a de liderança sem imposição, ou seja, uma liderança voltada para as relações humanas.

4.2. ESTILO DE LIDERANÇA.

Para analisar a visão das entrevistadas quanto ao estilo de liderança praticado pela diretora da escola foi considerado como referencia os cinco estilos de liderança propostos por Sergiovanni (1984) citado por Bento e Ribeiro (2013) e Caixeiro (2014) que são: O líder

técnico, o líder humano, o líder simbólico, o líder educativo e o líder cultural. No entanto as entrevistadas ficaram livres para expor a sua visão possibilitando a identificação de outros estilos de liderança.

4.2.1. Quanto às ações e condutas da diretora na administração da escola.

Referente ao envolvimento da diretora nas atividades do dia a dia da escola, algumas falas das entrevistadas indicaram características de Líder técnico (BENTO e RIBEIRO, 2013).

Ela é bastante envolvida. É tá sempre envolvida em todos os setores, acho que ela se envolve em todos os setores... em tudo aqui ela tá envolvida, em todos os momentos (A3).

Eu vejo que ela é muito participativa. Ela está presente na escola todos os dias, participa das atividades né, procura saber o que está acontecendo, o que é que agente pode melhorar, se aquilo ali tá bom, se aquilo ali não tá muito bom, entendeu? Ela participa bastante e procura sempre melhorar (P2).

A entrevistada A1 reconhece outra dimensão, pois destaca que a diretora se envolve muito com o pedagógico da escola.

... aí pelo fato dela não ter essa experiência como gestora e sim como professora, ela é bastante envolvida no pedagógico, ela tá ali em cima, tá cobrando, tá vendo, tudo tá passando por ela. ... Ela se envolve muito mesmo, às vezes eu até digo a ela: bichinha, você tem que deixar o pedagógico mais de mão... Você não é mais professora não, deixar de lado e focar mais aqui (A1).

A entrevistada P1 afirma que a diretora se envolve em todos os setores da escola, e também destaca que ela dá mais atenção ao pedagógico.

eu acho que ela tá bastante presente, ela está a par de tudo que acontece ... essa parte burocrática ela acompanha né, a parte dos recursos financeiros, ela está a par da merenda, os recursos que vem para todos os setores né, no caso pra manutenção da escola né, eu vejo que ela está a par ... ela fica mais a par do pedagógico ... Ela se envolve mais com o pedagógico mesmo (P1).

As falas das entrevistadas A1 e P1 indicam características do líder educativo. Segundo Bento e Ribeiro (2013) esse tipo de líder é aquele que se caracteriza por está muito mais relacionado com aspectos educativos.

A entrevistada A2 reconhece limitações na forma como a diretora conduz o processo de liderança.

... a participação da gestora, no meu ponto de vista, ela ainda deixa a desejar um pouco ..., não é só você dizer é assim é assim, quando você direciona você tem que também interagir (A2).

A visão apresentada pela entrevistada A2 referente às condutas da diretora, indica características da liderança orientada para tarefa ou liderança diretiva que, segundo Maximiano (2006), é o estilo em que o poder de tomar decisões está concentrado no líder. Segundo o autor, esse tipo de líder toma decisões sem consultar sua equipe, insiste na necessidade de cumprir metas e mantém distancia dos membros da equipe.

Contudo esse posicionamento não é reconhecido por todos, pois a entrevistada P2, por sua vez, considera que a diretora interage bastante com a equipe.

No assunto administrativo ela se comporta assim tranquila né, serena e procura resolver da melhor forma possível, sempre entrando em contato buscando opinião, dialogando com a equipe né, e buscando a melhor solução, melhor alternativa possível pra aquele possível problema (P2).

A fala da entrevistada P2 apresenta ações relacionadas ao estilo de liderança democrático. De acordo com Lück (2011) o estilo democrático a ênfase está na participação e tomada de decisão compartilhada, seguida de ações colaborativas, em que, em equipe, os membros da organização assumem responsabilidades conjuntas pelo seu desenvolvimento e realização de objetivos elevados. Segundo Maximiano (2006), o líder democrático pede opiniões ou sugestões de decisões, ouve, presta atenção e usa as ideias do grupo.

A entrevistada A3 considera a diretora exigente na administração da escola.

Ela é bem exigente, é bastante exigente. Ela gosta de tudo muito direito, muito certinho... ela é muito exigente com relação até da cozinha, do refeitório, de todos os setores da escola ela tá ali presente, ela sabe de tudo e ela é exigente... (A3).

Essa preocupação em controlar e organizar as atividades para que tudo funcione da melhor forma é uma característica do líder Técnico (BENTO e RIBEIRO, 2013).

Quadro 6 - Ações e condutas da diretora na administração da escola

Estilo de Liderança	Entrevistado
Líder Educativo	P1, A1
Líder democrático ou líder orientado para pessoas	P2
Líder Técnico	A3
Líder autocrático ou líder orientado para tarefas	A2

Fonte: Autor (2018)

Observando o quadro 6 é possível verificar que as entrevistadas que trabalham no setor pedagógico percebem características de dois estilos de liderança, são eles: O líder educativo que, segundo Bento e Ribeiro (2013), é um líder que é mais envolvido com os aspectos educativos, indicado na fala da entrevistada P1 que revela que a diretora se envolve mais com o pedagógico, e o líder democrático ou líder orientado para pessoas (MAXIMIANO, 2006), indicado nas falas da entrevistada P2 que apresentam uma forte interação entre líder e liderados e a participação dos liderados na tomada de decisão da líder. Já entre as entrevistadas do setor administrativo observou-se visões que destacam características de três estilos de liderança. O líder educativo (BENTO e RIBEIRO, 2013), com base na fala da entrevistada A1 que destaca o envolvimento da diretora com o pedagógico, o líder técnico (BENTO e RIBEIRO, 2013), destacada na fala da entrevistada A3 que revela a preocupação da diretora em controlar e organizar, e o líder autoritário ou líder orientado para tarefas (MAXIMIANO, 2006), indicado na fala da entrevistada A2 que considera que a diretora define como devem ser executadas as atividades sem interagir com a equipe.

Diante das respostas apresentadas pelas entrevistas é possível verificar que nessa escola pessoas que trabalham em setores diferentes apresentam visões diferentes com relação às ações e condutas do mesmo líder. Essa diferença pode ser percebida de forma mais acentuada nas falas das entrevistadas P2 e A2, contudo a liderança é percebida como mais democrática ou com aspectos valorativos pelos entrevistados do setor pedagógico.

4.2.2. Quanto ao relacionamento da diretora com os Liderados

Outro ponto discutido foi o relacionamento da diretora com os funcionários. Sobre essa questão a entrevistada A1 enfatizou o posicionamento firme da diretora, “... eu acho que ela tem o pulso muito firme... eu vejo isso nela, o perfil de líder e acho ela muito firme” (A1). Essa percepção é compartilhada pela entrevistada P1, pois afirma que a diretora é muito exigente como os liderados.

... Eu acho que, assim, já teve alguns conflitos né porque ela é muito exigente, ela quer tudo assim... tudo funcionando perfeitamente, vamos dizer assim, ela é bem exigente (P1).

A fala da entrevistada P1 e A1 remete a um posicionamento característico do líder técnico (BENTO e RIBEIRO, 2013). O fato dela ser bem exigente com os liderados, também

aponta para o estilo de liderança autocrático que, segundo Maximiano (2006), é um tipo de líder que dá ênfase à cobrança e avaliação de desempenho de seus funcionários.

Essa forma de relacionamento técnico e autocrático também é abordada pela entrevistada A2 uma vez ao considerar que a postura da diretora da escola tem causado um desgaste no relacionamento com os funcionários.

... hoje eu vejo a nossa equipe não muito conquistada é mais na base do tem que ser feito então assim, você sabe que tudo na base do tem que ser feito as vezes agente não rende muito bem ultimamente eu sinto isso, eu sinto isso que o relacionamento não tá muito legal , a unidade escolar de modo geral deve está insatisfeita devido ,talvez, a algumas coisas que são como eu digo a você , o líder impõe e você sabe que a liderança que é imposta ela fica um pouco desgostosa, você vai perdendo aquele empenho... é mais parecido com uma “Euquipe” do que com uma equipe (A2).

A entrevistada A2 mais uma vez aponta para a liderança orientada para tarefa. De acordo com Maximiano (2006), o líder orientado para tarefa é bem mais preocupado com a tarefa do que com a equipe que a executa.

Contudo, esses posicionamentos não são percebidos dessa forma por todos visto que a entrevistada P2 considera que a diretora utiliza a conversa para tratar os problemas mantendo um relacionamento amigável com os funcionários.

Assim, não vi nenhum desentendimento, sabe? Ela é sempre muito transparente no que ela fala né, no que ela faz , ela busca sempre tá conversando se há algum desentendimento , alguma coisa que não ficou esclarecida ela sempre puxa né ela chama a pessoa pra ter uma conversa com ela pra ter esclarecimento né, pra que não haja conflito dentro da instituição (P2).

A fala da entrevistada P2 descreve comportamentos típicos do líder democrático. Segundo Maximiano (2006) o líder democrático é amigável e acredita que deve criar um clima em que as pessoas se sintam confortáveis.

Quando questionada sobre como a diretora lida com as ideias e opiniões dos membros da equipe, a entrevistada P1 informa que percebe certa resistência por parte da diretora em aceitar as opiniões dos funcionários, "Às vezes ela é resistente. Quando ela pensa que é assim é assim" (P1). As entrevistadas A3 e A2 também consideram que a diretora é resistente para receber opiniões e acatar ideias que vem da equipe.

...Ela precisava acatar mais as ideias assim, às vezes os professores tem ideias boas, tem... e assim eles acabam se fechando também quando não é acatado... (A3).

... As vezes que eu tenho alguma coisa eu sou bem aceita, mas assim no modo geral da comunidade agente vê que às vezes tem alguns empasses porque você vai com uma ideia, mas a ideia já tá lá pronta (A2).

De acordo com Lück (2011) esse comportamento centralizador indica o estilo autocrático de liderar, pois o líder centraliza a tomada de decisão e assume uma liderança de forma individual, sendo o seu sucesso determinado por sua capacidade de, a partir de sua autoridade, mobilizar seguidores.

As entrevistadas A1 e P2 percebem uma postura diferente da diretora.

Ela é sempre muito aberta pra escutar a opinião do outro, ver o que o outro está achando sobre aquilo ali, se acha que precisa mudar ou se daquele jeito tá dando certo, eu acho ela muito aberta pra tá ouvindo quem tá ali do lado auxiliando (A1).

Ela é bem receptiva, ela acolhe né, ela recebe e dependendo assim de como for a sugestão né, se for pertinente se condizer com a realidade do aluno, da escola, aí agente estuda, estuda que eu falo é assim agente discute, agente conversa né pra chegar a um denominador comum, mas ela tá sempre receptiva (P2).

Para. Lück (2011) esse posicionamento receptivo e com ênfase na participação e tomada de decisão compartilhada é um comportamento típico da liderança democrática.

Quadro 7 – Relacionamento da diretora com os liderados.

Estilo de Liderança	Entrevistado
Líder técnico	P1
Líder democrático ou líder orientado para pessoas	P2, A1
Líder autocrático ou líder orientado para tarefas	A2, P1, A3

Fonte: Autor (2018).

Observando o quadro 7 é possível perceber que o relacionamento da diretora com os liderados é percebido de uma forma diferente entre alguns liderados que trabalham em setores diferentes. Essa diferença de percepção pode ser observada comparando a fala da entrevistada P2 com as falas das entrevistadas A2 e A3. A entrevistada P2 que trabalha no setor pedagógico, destaca que a diretora da escola assume uma postura que é compatível com a de um líder democrático que, segundo Maximiano (2006), é um líder que preza pelas relações humanas e que aceita opiniões e sugestões de sua equipe no processo de tomada de decisão. Já as entrevistadas A2 e A3 que trabalham no setor administrativo apresentam uma visão voltada para o líder autocrático que, de acordo com Lück (2011) é um líder que centraliza a tomada de

decisão e assume uma liderança de forma individual. Contudo, é possível perceber que a tendência entre os entrevistados revela que o relacionamento tem tendências do líder técnico.

4.2.3. Quanto ao acompanhamento das atividades dos professores e incentivo ao desenvolvimento profissional

Sobre a forma como a diretora acompanha e orienta as atividades dos professores, as respostas dos entrevistados indicam que a diretora é bastante envolvida com o pedagógico e que orienta os professores por intermédio da supervisora e coordenadora pedagógica.

... graças a Deus a gestora esse ano no pedagógico ela acompanha muito, ela dá muita sugestão, ela está a par de tudo... na verdade, assim, ela não sente muito com o professor não, ela age mais por intermédio da gente né, a gente passa pra ela né (P1).

... apesar que eu não participo de extra regência, sabe? Mas eu vejo assim que ela fica aqui e organiza junto com a coordenadora pedagógica, sabe? Ela quem organiza e tudo (A3).

A questão do planejamento com o professor, ela pega muito em cima, cobra, exige que o professor planeje, que dê sua aula certinha, que esteja usando todo o seu tempo em prol do aluno... os planejamentos dos professores quem vê é a supervisora e coordenadora, mas ela fica sempre ali dando uma olhada nas atividades (A1).

Eu não posso assim dizer a você que eu sei porque eu não participo ativamente disso aí, mas é isso mesmo porque aqui ela é muito centrada, antes de passar para os supervisores ela dá uma centralizada, deve olhar e opinar também, deve sim (A2).

Ela tá presente, mas assim a mediação é mais entre eu e o professor né, assim, quando é necessário ela chega junto também (P2).

Com relação ao incentivo ao desenvolvimento profissional dos funcionários, a entrevistada P1 afirma que quando têm cursos a diretora não coloca dificuldade para que os funcionários participem, “... Quando tem curso ela sempre libera pra gente ir...” (P1), A entrevistada P2 também compartilha do mesmo pensamento, e diz que a diretora incentiva os funcionários a participar de cursos e treinamentos.

... quando algum professor ou funcionário né, até mesmo outro funcionário mesmo, necessita de tá se qualificando, eu não vejo assim barreira, não impõe barreiras, pelo contrario ela incentiva e apoia essa iniciativa (P2).

A entrevistada A3 diz que ainda não houve cursos ou treinamento para o administrativo depois que a diretora assumiu a direção da escola.

Olha, até agora, depois que ela entrou, faz pouco tempo né também, que ela tá mesmo assim... até agora não surgiu, se surgiu foi no lado pedagógico, mas pra gente aqui do nosso setor num surgiu nada assim ainda que precisasse do incentivo dela não assim (A3).

A entrevistada A1 confirma que sempre que surge algum curso é repassado, "O estado ultimamente não vem oferecendo muito curso, mas quando surgem sempre é repassado"(A1).

Segundo Bento e Ribeiro (2013) orientar os professores e se preocupar com a formação deles, são características do líder educativo. De acordo com os autores este tipo de líder também se preocupa com o desenvolvimento do currículo dos professores.

A postura da diretora da escola referente ao acompanhamento das atividades dos professores e incentivo ao desenvolvimento profissional é um tema em que as entrevistadas de ambos os setores compartilharam da mesma visão. As percepções apresentadas pelas entrevistadas apontam para o estilo de liderança Líder Educativo (BENTO e RIBEIRO, 2013).

4.2.4. Quanto ao Relacionamento com os alunos e participação em eventos.

As entrevistadas de ambos os setores compartilham da mesma visão quanto ao contato da diretora com os alunos, pois consideram que a ela mantém um constante contato com eles, pois está sempre passando nas salas de aula e dando apoio no acompanhamento nesta dimensão pedagógica.

... ela passa nas salas né dando bom dia, as vezes ela fica aqui na porta o aluno vai passando eles falam, ela fala e também ela tem contato também com os alunos que não tem uma boa disciplina né, eu converso mas tem hora bota para ela conversar porque ela já é diretora, já tem outra postura. Então é assim ela tem contato bastante com os alunos (A1).

... ela sempre está passando em sala de aula dando algum recado, fazendo algum lembrete e constantemente passando nas sala conversando com os alunos (A1).

... eu vejo sempre ela participando, ou entregando um comunicado ou falando de alguma coisa e as vezes o professor demorou um pouco ele não chegou logo, ela vai pra sala e sempre tá interagindo com eles né (A2).

... ela vai assim, quando vai dar um aviso. Geralmente ela gosta de ir lá, por exemplo, se agente vai entregar um comunicado, ela gosta de ir lá na sala explicar como é. Ela sempre vai, ela sempre tá acompanhando (A3).

... tem esse momento né, que ela até assim procura sempre tá lá na sala né, passando nas salas pra ver como é que tá, como tá sendo o andamento das

aula, pra cumprimentar, até mesmo pra cumprimentar né pra dar um aviso, alguma coisa né, ela está sempre presente ... (P2).

De acordo com Caixeiro (2014), andar pela escola, entrar nas salas de aula, sempre manter o contato com os alunos e dar prioridade aos interesses educativos diante dos demais interesses, são características do Líder Simbólico. Este tipo de líder costuma presidir as cerimônias, rituais e demais ocasiões importantes, e através de palavras e ações, este tipo de líder, apresenta uma visão unificada da escola. Reforçando as características de líder simbólico as entrevistadas dos setores pedagógico e administrativo, consideram que a diretora costuma participar de eventos e cerimônias promovidos pelos alunos e professores.

... ela está sempre presente, por exemplo, esse ano agente teve já o projeto de leitura já duas apresentações ela vem assistindo, ela está presente, sempre quando tem assim algum evento aqui no pátio ela está presente (P1).

Assim, quando tem os eventos na escola ela sempre faz a abertura dos eventos, fica mediando o evento e finaliza (A1).

... com a experiência que eu tive nesses eventos assim de São João que houve, que a gente faz aqui ela teve a participação, teve o envolvimento, né, direto envolvimento direto (A2);

Participa, ela está sempre presente nos eventos da escola, sempre, inclusive assim tá passando mensagem pra incentivar... (P2).

A entrevistada A3 considera que a diretora participa dos eventos, porém revela que alguns professores estão insatisfeitos com essa participação. "Olha, ela participa, agora assim, já ouvi relatos aqui de professores muito insatisfeitos porque não teve assim o apoio em alguns eventos." (A3).

Referente ao relacionamento da diretora com os alunos e a participação nos eventos promovidos na escola, as entrevistadas dos dois setores apresentaram visões que apontam para o mesmo estilo de liderança, o líder Simbólico (CAIXEIRO, 2014).

4.2.5. Quanto à articulação de valores, crenças e cultura organizacional.

Em ambos os setores verificou-se que os entrevistados percebem que a gestão da escola é orientada por valores.

... eu acredito que sim, é sim porque, por exemplo, a gente já teve em extra regência né, que é a reunião de planejamento dos professores, a gente já discutiu a questão da ética agora na jornada pedagógica esse ano ela trabalhou o conceito da resiliência, né que é aquela questão de você estar sempre aberto né a novas mudanças, se adequar a algumas situações" (P1)

Considero sim... Ela sempre, assim, tá presando as boas maneiras incentivando os alunos a tá cultivando as amizades, sendo respeitoso e não vejo que ela esteja assim faltando com ética em nenhuma relação com os funcionários, com qualquer erro que seja sempre presa pela ética (A1).

... a cultura da escola, assim, a escola ela já veio de um época que foi privada e agora é pública mais agente sempre tem aquele zelo e cuidado de tá preservando aquela responsabilidade, respeito com o aluno, com o funcionário, com o professor entre funcionário e aluno, professor e aluno, entre diretor e aluno, entendeu? Essa cultura ela se propaga a cada dia (P2).

A maioria dos nossos funcionários são funcionários desde que a escola estadualizou, quer dizer, vai passando de um para o outro né... acho que assim mesmo só no cotidiano que vai se passando de um para o outro e assim em questão de citar exemplos em reunião, de relatar como era a muitos anos atrás, só assim nesse sentido mesmo (A1).

De acordo com as entrevistada P1 e A3, a diretora reforça a cultura e missão da escola com novos funcionários por meio de conversas, indicando atitudes de um líder Cultural (CAIXEIRO, 2014).

... quando chega uma professora novata é por meio de reunião mesmo, é conversa particular, já teve conversa dela chamar a professora na sala dela para conversar e mostrar como é o nosso trabalho... (P1).

... ela chama lá e conversa, conversa horas e horas e ela passa tudo que ela quer passar lá para eles, o que precisa passar (A3).

Essa preocupação em preservar e disseminar valores são características do líder Cultural que de acordo com Caixeiro (2014), é o tipo de líder que define, fortalece e articula os valores, crenças e as culturas que dão à escola uma identidade única.

A entrevistada A3 percebe que os valores mais trabalhados pela diretora são a educação e a disciplina.

..... ela tá sempre questionando isso aí, tá sempre é... como eu disse a você ela é bem disciplinada, ela gosta muito de disciplina, sabe? De tudo direito, tudo certo e que a educação prevaleça, que a disciplina prevaleça, para que os alunos tenham um bom desempenho nessa questão (A3).

A disciplina que é destacada pela entrevistada A3 como um dos valores articulados pela diretora remete à concepção do líder técnico (BENTO e RIBEIRO, 2013).

A entrevistada A2 também aponta para o conceito de líder técnico (BENTO e RIBEIRO, 2013) quando destaca a preocupação da diretora com a organização.

Hoje em dia ela prioriza uma organização melhor, até com aluno no comportamento... Eu acho que deu certa mudada, hoje em dia eu vejo o comportamento melhor no sentido de entrada, de saída, dentro da instituição... (A2).

Já a entrevista P2 cita o respeito como o principal valor articulado pela diretora.

Respeito, a troca de conhecimento né, aquele companheirismo, sabe? Aquela acessibilidade, mas assim o que eu vejo mais é o respeito (P2).

Na fala da entrevistada P2 é possível identificar uma postura que aponta para o conceito de líder democrático (MAXIMIANO, 2006).

A entrevistada A1 também apresenta, em sua fala, atitudes que apontam para o líder democrático.

Assim..., eu acho assim, de tratar com respeito, é sempre respeitosa com os funcionários, tá sendo... algo que ela precise conversar com algum funcionário, se ela precisa chamar a atenção de alguém, ela chama na sala dela e tem uma conversa em particular, não tá chamando a atenção de ninguém na frente de outro colega (A1).

Quadro 8 - Articulação de valores, crenças e cultura organizacional.

Estilo de Liderança	Entrevistadas
Líder Cultural	P1, P2, A1, A2, A3
Líder Democrático	P2, A1
Líder Técnico	A2, A3

Fonte: Autor (2018).

Sobre a articulação de valores, crenças e cultura organizacional por parte da diretora da escola, as entrevistadas dos dois setores citaram, em suas falas, características do líder cultural (CAIXEIRO, 2014). Contudo verificou-se que diante das atitudes da diretora surgem percepções que indicam posturas do líder técnico (BENTO E RIBEIRO, 2013) no setor administrativo. Também se observou que nos dois setores surgiram visões que apontam para a liderança democrática (MAXIMIANO, 2006).

4.2.6. Quanto ao ponto que recebe maior atenção da diretora da escola.

Um assunto também discutido na entrevista foi o questionamento sobre o ponto que recebe maior atenção da diretora da escola. A entrevistada P1 falou sobre pontos que apontam para quatro dos estilos de liderança citados por Bento e Ribeiro (2013) e Caixeiro (2014), o líder técnico, o líder humano, o líder educativo e líder cultural.

Bem, esse primeiro ponto, né, planejamento, organização e controle, com certeza nesse ponto ela tá bem envolvida... organização, demais, é muito organizada, assim na questão de tá tudo funcionando dentro dos prazos, não quer que nada saia de dentro do prazo e... controle, controle até de mais ... (P1).

Nessa fala a entrevistada P1 apresenta características do líder técnico. De acordo com e Caixeiro (2014), o líder técnico está voltado para planificar, coordenar, organizar, e fazer a distribuição horária das atividades escolares para garantir a eficácia escolar.

A entrevistada P1 também destaca características do líder humano na liderança da diretora. Segundo Bento e Ribeiro (2013) o líder Humano é aquele que se dedica, especialmente, a dar apoio e a animar os seus liderados.

.... Apoiar e animar os liderados também... Às vezes agente tá um pouco desanimado com certa coisa, com certa coisa do professor, em fim, com um trabalho que não deu certo ai ela, não, agente pode fazer no outro ano melhor, agente pode melhorar nesse sentido, então ela tá dando um apoio né, as vezes eu fico um pouco desanimada ela dá uma apoio, acontece também dela fazer isso (P1).

Características do líder educativo (BENTO e RIBEIRO, 2013) também são citadas pela entrevistada P1 quando destaca a atenção que a diretora atribui à orientação e desenvolvimentos dos liderados.

... orientação e desenvolvimento dos envolvidos no processo escolar, ela faz também... por exemplo, o pessoal da limpeza , da cozinha né , ela fez uma reunião com esse pessoal para orientar de acordo com a lei que rege o trabalho da cozinha , da limpeza, então ela fez uns slides , eu achei tão positivo isso (P1)

A entrevistada P1 também destaca ações da diretora que aponta para o estilo Líder cultural (CAIXEIRO, 2014).

... essa questão da identidade da escola ela zela bastante. Preservar as tradições, né, de que a escola tinha o perfil de escola particular e manteve, né vamos dizer assim, tem o rigor, tem uma disciplina, tem regras e essa questão da tradição ela quer manter com certeza (P1).

A entrevistada P2 considera que a diretora tem sua atenção maior na preservação de valores, na construção da identidade da escola e também nas relações humanas.

... preservar valores né, é ... Construir a identidade da escola para que todos se sintam parte dela, exatamente... a questão do respeito, aquela questão que eu tinha falado do comportamento e sempre assim sempre né se mantem serena, não altera o tom da voz né, sempre busca tratar o funcionário com respeito, tratar bem né, envolver também a equipe né, envolver a equipe no trabalho e chamar né pra tá participando né e atribuindo as funções (P2).

Segundo Caixeiro (2014) articular valores, preservar tradições e construir a identidade da escola de forma que todos se sintam parte dela, são características do líder cultural. A entrevistada P2, em sua fala, destaca que a diretora trata o funcionário com respeito que é um comportamento típico do líder democrático (MAXIMIANO, 2006), ou seja, um líder voltado

para as relações humanas. Para Gil (2009), um líder que enfatiza as relações humanas, admite que todos os empregados são importantes, e está atento para sua individualidade e necessidades pessoais.

A entrevistada A1 considera que a atenção da diretora está mais direcionada para a orientação e o desenvolvimento dos envolvidos no processo escolar que são características do líder educativo (BENTO e RIBEIRO, 2013).

E acho que a orientação e o desenvolvimento dos envolvidos no processo escolar, porque como eu já falei aqui antes, ela dá muita ênfase ao pedagógico, ela tá sempre alí vendo como tá sendo o planejamento dos professores, sempre buscando melhorar... (A1).

As entrevistadas A2 e A3 compartilham da mesma visão ao considerar que a diretora atribui maior atenção à organização e ao controle.

... só organizar e controlar... eu acho que aqui hoje mesmo tá nesse controle aqui, vou controlar isso tudo, aí entra em seguida a parte da organização que ela melhorou muito na organização e o planejamento que ela faz para acompanhar a parte da organização, mas aqui é tudo no controle (A2).

... ela gosta mais de planejar, organizar e controlar (A3).

A atenção voltada para a organização e controle é uma característica do líder técnico (BENTO e RIBEIRO, 2013).

Quadro 9 - Ponto que recebe maior atenção da diretora da escola

Estilo de Liderança	Entrevistadas
Líder Técnico	P1, A2, A3
Líder Humano	P1
Líder Educativo	P1, A1
Líder Cultural	P1, P2
Líder Democrático	P2

Fonte: Autor (2018)

Verificando o quadro 9 é possível observar que surgem diferentes percepções quanto ao ponto que recebe maior atenção da diretora da escola. No entanto verificou-se que os estilos de liderança predominantes em cada setor são diferentes, pois enquanto no pedagógico predominou o Líder cultural (CAIXEIRO, 2014), no setor administrativo prevaleceu o líder Técnico (BENTO e RIBEIRO, 2013).

4.2.7. Quanto à interferência da diretora no trabalho dos liderados.

A forma como a diretora interfere no trabalho dos liderados também foi abordada na entrevista. A entrevistada P1 e A1 falam que a diretora está sempre acompanhando e orientando o trabalho dos liderados.

No meu ela fala... Você tem que melhorar nisso, você tá deixando isso a desejar, eu acho que você tem que acompanha mais aquele professor... quando ela ver que eu tô deslizando numa coisa ela chega e fala ... Então por exemplo, ela avalia um trabalho do pessoal da informática, biblioteca, olhe fulano de tal tem que melhorar nisso (P1).

Assim, quando acontece alguma coisa que ela não esteja de acordo ela chama , ela conversa, ela tenta mostrar alguns meios para que aquilo não volte a acontecer, tanto no caso de professor quanto de funcionário (A1).

As falas das entrevistadas P1 e A1 revelam o comportamento típico de um líder educativo. Segundo Caixeiro (2014), o líder educativo identifica problemas educativos, orienta os docentes, promove a supervisão educativa e também a avaliação e o desenvolvimento pessoal.

Quando questionada sobre a interferência da diretora no trabalho dos liderados, a entrevistada P2 destaca que a diretora interfere no trabalho dos membros da equipe buscando sempre conduzir a situação.

Ela sempre busca um meio pra alcançar o funcionário ou professor, seja quem for ela busca uma alternativa para tá alcançando aquela pessoa... Ela busca uma maneira, a melhor forma para conduzir a situação (P2).

Essa interferência apresentada na fala da entrevistada P2 indica um comportamento do líder técnico que, segundo Caixeiro (2014), é um líder que coordena as atividades escolares buscando assegurar a eficácia escolar.

A entrevistada A2 fala que a diretora interfere no trabalho dos liderados a ponto de mudar aquilo que o liderado havia programado.

... Às vezes agente tá com uma coisa, já tudo programadinho, direitinho e tudo, aí às vezes ela interfere e acaba que prevalece sempre aquilo que ela fica (A2).

A visão da entrevistada A2 apresenta características do líder orientado para tarefas ou líder autocrático (MAXIMIANO, 2006).

Quadro 10- Interferência da diretora no trabalho dos liderados

Estilo de Liderança	Falas
Líder Educativo	P1, A1
Líder Técnico	P2
Líder Autocrático	A2

Fonte: Autor (2018)

Com relação a interferência da diretora no trabalho dos liderados , verificou-se que existe diferença na percepção das entrevistada dos setores pedagógico e administrativo. É possível verificar essa diferença nas falas das entrevistadas P1 e A2. A entrevistada P1 percebe um comportamento que aponta para características do líder educativo (BENTO E RIBEIRO, 2013) e a entrevistada A2 indica, em sua fala, características do líder autocrático (MAXIMIANO, 2006).

4.2.8. Quanto aos pontos positivos da diretora na liderança da escola.

Referente aos pontos positivos da liderança desenvolvida pela diretora na escola, a entrevistada P1 destaca a atenção que a diretora direciona para o setor pedagógico "eu acho que o zelo que ela tem com o pedagógico, eu acho bastante positivo" (P1). Essa atenção que atribuída ao pedagógico, citada pela entrevistada P1, é uma característica do líder educativo (BENTO e RIBEIRO, 2013)

As entrevistadas A2 e A3 chamam a atenção para o cuidado que a diretora tem com a organização das atividades escolares, que é uma característica do líder técnico (BENTO e RIBEIRO, 2013).

A questão da exigência da organização da escola eu acho que realmente isso é viável. A disciplina do aluno dentro da escola, o fardamento, todas essas ações que hoje em dia é colocada em pratica eu acho que sim... A organização dentro da instituição eu acho correto. Quando você fala de disciplina você está englobando de modo geral, horário de servidores, horário de alunos, eu acho que a organização e a disciplina dela eu acho muito boa, mas ainda faço uma ressalva, você tem que ter essa organização sem impor e disciplinando e da certo (A2).

Assim a questão da disciplina, dela gostar das coisas organizadas, mas assim, não com muita exigência também né, porque todo mundo tem seus limites também né, cada um tem seus limites né , então assim é bom a disciplina e a organização é bom mas dentro dos limites (A3).

Para a entrevistada P2 um ponto positivo na liderança da diretora é a forma como ela se relaciona com os liderados.

O modo como ela fala. Ela não se altera e eu admiro. O modo como ela trata as pessoas, ela não agride, ela não fere (P2).

Manter um bom relacionamento com os liderados, promovendo um ambiente amigável é uma característica do líder democrático (MAXIMIANO, 2006).

A entrevistada A1 considera que a diretora se posiciona de acordo com suas crenças e valores, de forma verdadeira.

A questão, assim, dela ser bem firme e acho, assim também, ela muito verdadeira. Quando ela tem alguma coisa para lhe dizer não interessa se você vai gostar ou não de ouvir (A1).

O posicionamento destacado na fala da entrevistada A1 aponta para a liderança transformacional que, segundo Lück (2011), é a liderança orientada por valores, integridade, confiança e um sentido de verdade.

Quadro 11 - Pontos positivos da diretora na liderança da escola

Estilo de Liderança	Falas
Líder Educativo	P1
Líder Técnico	A2, A3
Líder Democrático	P2
Líder Transformacional	A1

Fonte: Autor (2018)

Nesse contexto é possível observar que enquanto o setor pedagógico considera como ponto positivo uma postura mais voltada para os aspectos educativos e para as relações humanas, no setor administrativo predominam posicionamentos técnicos e administrativos.

4.2.9. Quanto aos pontos negativos da diretora na liderança da escola.

Sobre os pontos negativos da diretora na liderança da escola, a entrevistada P1 acredita que a diretora deveria ceder um pouco mais.

Eu acho que ela deveria ceder mais, assim um pouquinho, só um pouquinho porque se ceder demais bagunça... Às vezes assim, por exemplo, ela vem me perguntar uma coisa, ela já tem a opinião dela formada né, Eu opino, mas não serve porque eu percebo que ela já tá com a opinião formada, ela quer só saber se vai ter meu apoio (P1).

A fala da entrevista P1 apresenta uma visão do comportamento da diretora, que aponta para a liderança autocrática (MAXIMIANO, 2006).

As entrevistadas A1, A2 e A3 também indicaram, em suas respostas, características de uma liderança autocrática, ou seja, orientada para tarefa (GIL, 2009).

A questão dela ser muito rígida. Tem umas atitudes que eu digo ei você tem que ser mais flexível, não pode ser assim não... (A1)

Essa questão de você executar um trabalho ou alguma coisa do tipo e a questão de você impor, por exemplo, nós tivemos de faltar um dia e você já impõe o dia da pessoa pagar, eu discordo, não acho que é correto, não acho legal, esse é meu ponto de vista, deveria ser flexível... olha gente vamos fazer isso assim e assim e aí vamos ver a viabilidade de quando dar certo para todas, isso é um dialogo, isso é a chamada democracia dentro da instituição e aqui não, eu discordo dessa parte aí (A2).

Eu acho que essa questão de... por exemplo, ninguém poder... durante o horário do trabalho você não poder conversar, não chegar para falar com ninguém, conversar com ninguém, cada um no seu canto, no seu quadrado, no seu lugar, alí sabe? Se for no meu caso, todo tempo com a cara enterrada no computador, se for escrevendo alguém tem que tá direto alí...(A3).

Diante do exposto verificou-se que as respostas das entrevistadas de ambos os setores indicam como pontos negativos, atitudes que apontam para o mesmo estilo de liderança, o líder autocrático (MAXIMIANO, 2006).

4.2.10. Quanto à forma como a diretora lida com os conflitos internos.

Com relação à maneira como a diretora lida com os conflitos internos, predominou nas respostas das entrevistadas, que a diretora trata os conflitos por meio de conversas amigáveis e individuais com os envolvidos. Essa é uma característica do líder democrático (MAXIMIANO, 2006).

... ela está sempre tentando apaziguar, ela chega conversa primeiro escuta, ouve a queixa e chama para uma conversa mostrando o que deve ser feito, o que seria bom e positivo para melhorar e faz sempre essa mediação (P2).

Quando é com professor ela coloca eu pra conversar mas assim quando é uma questão já que tá partindo para o administrativo né, que já vai além da minha alçada aí ela intervém, ela conversa, fica eu, ela e o professor pra gente entra num consenso né (P1).

Assim, ela sempre chama pra conversar, ela sempre conversa, se for entre um funcionário e outro que esteja tendo algum conflito ela conversa com os dois para que se chegue à melhor solução e se for com ela, ela chama para conversar pra pessoa expor o que tá achando e ela também expor o lado dela (A1).

Muito educada, chama todo mundo lá dentro. Eu acho que ela tem uma postura boa, é bem reservada. Ela tem um ponto positivo, ela é bem reservada, você não ver tanto conflito entre líder e liderado, é uma coisa que eu acho melhor, essa questão de você lidar bem com essa divergências (A2).

Conversa né, chama para conversar, coloca os pontos e conversa assim, comigo nunca aconteceu não, então assim eu não posso nem lhe dizer direito, na verdade como é feito, mas é com conversa, eu vejo ela conversar com as pessoas e é porque muitas vezes as pessoas não procuram conversar né (A3).

Quanto à forma como a diretora lida com os conflitos internos, é possível verificar que as entrevistadas dos dois setores apresentam características do mesmo estilo de liderança nas suas respostas, o líder democrático (MAXIMIANO, 2006).

4.3.SINTESE DOS ESTILOS DE LIDERANÇA

Quadro 12 – Síntese dos estilos de liderança indicados pelos entrevistados nos dois setores.

Tema Discutido	Pedagógico	Administrativo
Definição de Liderança	Líder Democrático	Líder Técnico Liderança Bidimensional Liderança Transformacional
Quanto às ações e condutas da diretora na administração da escola.	Líder Educativo Líder Democrático	Líder Educativo Líder Técnico Líder Autocrático
Quanto ao relacionamento da diretora com os liderados.	Líder Técnico Líder Democrático Líder Autocrático	Líder Democrático Líder Autocrático
Quanto ao acompanhamento das atividades dos professores e incentivo ao desenvolvimento profissional.	Líder Educativo	Líder Educativo
Quanto ao Relacionamento com os alunos e participação em eventos.	Líder Simbólico	Líder Simbólico

Quanto à articulação de valores, crenças e cultura organizacional.	Líder Cultural Líder Democrático	Líder Cultural Líder Democrático Líder Técnico
Quanto ao ponto que recebe maior atenção da diretora da escola.	Líder Técnico Líder Humano Líder Cultural Líder Educativo Líder Democrático	Líder Técnico Líder Educativo
Quanto à interferência da diretora no trabalho dos liderados.	Líder Educativo Líder Técnico	Líder Educativo Líder Autocrático
Quanto aos pontos positivos da diretora na liderança da escola.	Líder Educativo Líder Democrático	Líder Técnico Líder Transformacional
Quanto aos pontos negativos da diretora na liderança da escola.	Líder Autocrático	Líder Autocrático
Quanto a forma como a diretora lida com os conflitos internos.	Líder Democrático	Líder Democrático

Fonte: Autor (2018)

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo analisar se existe diferença na percepção de profissionais dos setores pedagógico e administrativo de uma instituição escolar quanto ao estilo de liderança adotado pela diretora. Através da análise dos resultados obtidos, verificou-se que as entrevistadas compartilham da mesma visão sobre alguns aspectos da postura adotada pela diretora da escola, no entanto, os estilos de liderança predominantes nos dois setores são diferentes.

Observando a síntese dos estilos de liderança indicados pelas entrevistadas, apresentada do Quadro 12, é possível verificar que a visão das profissionais dos dois setores, é a mesma em alguns dos assuntos discutidos na entrevista, como por exemplo, no que se refere ao acompanhamento das atividades dos professores e incentivo ao desenvolvimento profissional e também referente ao relacionamento da diretora com os alunos e participação em eventos promovidos na escola. Contudo, na análise dos resultados observou-se que os estilos de liderança predominantes nas falas das entrevistadas em cada setor são diferentes. No setor pedagógico prevaleceram os estilos líder democrático e líder educativo, enquanto que no setor administrativo predominaram os estilos líder autocrático, líder técnico e líder educativo.

Diante do exposto, é possível considerar que no setor pedagógico a atuação da diretora desperta nos liderados uma visão de uma liderança participativa e voltada para os aspectos educativos. Já no setor administrativo as entrevistadas também percebem a atenção que a diretora atribui aos aspectos educativos, porém, a forma como ela atua desperta nos liderados uma percepção que aponta para uma liderança centralizada e técnica, ou seja, uma liderança individual e preocupada com os aspectos técnicos e administrativos.

Como estudos futuros pode ser ampliado o estudo para outras escolas para identificar se essa percepção se mantém. Poderia, também, realizar um estudo que envolva professores e discentes a fim de verificar qual a percepção sobre a liderança da escola. Outra sugestão para estudos futuros pode ser desenvolver uma pesquisa com diretores dessa e de outra escola para compreender se eles identificam essa diferença de posicionamento entre o setor pedagógico e administrativo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

BENTO, Antonio V.; RIBEIRO, Maria Isabel. A liderança escolar a três dimensões: Diretores, Professores e Alunos. – 1.ed- Bragança, 2013. Disponível em: <https://bibliotecadigital.ipb.pt/handle/10198/9560>. Acessado em 15/04/18.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: administração do sentido. – 2. ed. - São Paulo: Atlas, 2009.

BOTELHO Júlio César; KROM Valdevino. Os estilos de liderança nas organizações. Universidade do Vale do Paraíba. São José dos Campos, 2010. Disponível: http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2010/anais/arquivos/0003_0494_01.pdf Acessado em 16 de fevereiro de 2018.

BRYMAN, Alan. Liderança nas organizações. In: CALDAS, Miguel; GACHIN, Roberto; Fischer, Tânia (Org.). Handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 2004, p.257-281.

CABRAL, Mozanilde Santos Nunes; SOUSA, Mônica Tereza Costa; NASCIMENTO, Alberico Francisco do. Estilo de liderança no contexto da gestão escolar democrática: Algumas apreciações. Signos, ano 36, n.2, p.139-149, 2015. ISSN1983-0378.

Disponível em: <http://www.univates.br/revistas/index.php/signos/article/view/800>. Acessado em 15/04/18

CAIXEIRO, Cristina Maria Bicho Alpalhão. Liderança e Cultura organizacional: O impacto da liderança do diretor nas culturas organizacionais escolares. Capítulo IV, p. 191-237. 2014. Universidade de Évora. Disponível em: <http://dspace.uevora.pt/rdpc/handle/10174/11416>. Acessado em: 10/05/2018.

DIAS, Ronaldo. Cultura Organizacional: construção, consolidação e mudanças. São Paulo Atlas, 2013.

DUARTE, Giselle Aparecida e PAPA, Adriana Cássia - A Utilização da liderança situacional como diferencial estratégico para as organizações contemporâneas. Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, 2010. Disponível: <http://www.redalyc.org/html/2734/273421614004/>. Acessado em 16 de fevereiro de 2018.

GIL, Antonio. Carlos. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. -1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LÜCK, Heloisa. Liderança em gestão escolar. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011. (Série cadernos de Gestão; 4).

MACHADO, Luís Antonio. Liderança Transformacional como componente da gestão de recursos humanos em organizações sociais. Revista Científica da Faculdade de Educação e Meio Ambiente 2(1): 69-85, nov-abr, 2011. <http://www.faema.edu.br/revistas/index.php/Revista-FAEMA/article/view/33/273>. Acessado em: 17 de março de 2018.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução à administração. – Ed. Compacta. -São Paulo: Atlas, 2006.

_____. Teoria Geral da Administração. – 1. ed. – 3. reimpr. – São Paulo : Atlas, 2007.

_____. Teoria Geral da Administração: da revolução urbana a revolução digital. – 6. ed. – 4. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.

QUINTAS, Helena; GONÇALVES, José Alberto Mendonça. A liderança das escolas em três regiões portuguesas: uma visão a partir da avaliação externa. Revista Portuguesa de educação, 2012, 25(2), p. 89-116. Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/pdf/rpe/v25n2/v25n2a05.pdf>. Acessado em:15/04/18.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. 11. ed -São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SÓLIO, Marlene Branca. Colaborador: conceito e preconceito. V ABRACORP, Caxias do Sul, 2011.

STAKE, Robert E. Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam; Tradução: Karla Reis; revisão técnica: Nilda Jacks. – Porta Alegre : Penso, 2011.

TRIGO, João Ribeiro; COSTA, José Adelino. Liderança nas organizações educativas: a direcção por valores. Ensaio: aval. pol. públ. educ. Rio de Janeiro, v. 16, n.61, p. 561-582, out/ dez, 2008. Acessado em 01/04/18. <http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v16n61/v16n61a05.pdf/>

VENDRAMINI, P. Liderança e mudança organizacional: as categorias essenciais do líder facilitador. Tese de Doutorado, UFSC: 2000.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995. Acessado em 01/08/2018. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n2/a08v35n2.pdf>

APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA

ROTEIRO	
Perguntas Iniciais	1- Fale um pouco sobre você (onde mora, onde nasceu escolaridade, etc.). 2- Fale um pouco sobre sua história aqui na escola. (como veio trabalhar aqui, quando começou a trabalhar nessa escola, etc.) e suas expectativas de futuro. 3- Fale sobre a função que ocupa aqui na escola (aquilo que gosta ou não), e sobre as atividades que você executa. 4- Como você define liderança?
Perguntas-Estilos de Liderança	5- Como você percebe o envolvimento da diretora nas atividades do dia a dia da escola? 6- Fale um pouco sobre as ações e condutas da diretora na administração da escola? 7- Como é o relacionamento da diretora com os funcionários da escola? 8- Como a diretora da escola lida com as ideias e opiniões apresentadas pelos funcionários? 9- Fale sobre a como a diretora acompanha, orienta as atividades dos professores. 10- Como é tratada a questão do incentivo ao desenvolvimento profissional dos professores aqui na escola? Qual o papel da diretora nessas ações? 11- Como a diretora estabelece contato com os alunos? Existem momentos de interação, trocas de conhecimento e informação?

	12- A diretora participa dos eventos promovidos pelos alunos e professores? Como ela atua no incentivo dessas comemorações? 13- Você considera que a gestão da escola é orientada por valores? Quais são eles? 14- Como a diretora dissemina esses valores? O que ocorre quando esses valores são questionados? 15- Como as histórias, mitos e cultura da escola são conhecidos pelos seus membros? 16- A escola tem uma missão, como essa missão foi definida e como as pessoas novas conhecem essa missão? 17- Em uma avaliação geral você considera que a diretora tem sua atenção maior: a) Planejamento organização e controle. b) Apoiar e animar os liderados. c) Orientação e desenvolvimento dos envolvidos no processo escolar. d) Comportamento e aquilo que é importante, contatos pessoais, envolvimento e interação com as pessoas. e) Preservar valores, construir a identidade da escola para que todos se sintam parte dela, preservar tradições. Justifique sua resposta se possível com exemplos.
Perguntas - Liderança de modo geral	18- Em sua opinião, de que forma a direção da escola interfere no trabalho dos membros da equipe escolar? 19- Comente sobre algo que a diretora faz na escola que você concorda e considera correto. 20- Comente sobre algo que a diretora faz na escola, mas que você acredita que poderia ser feito de outra forma.

	21- Como a Diretora lida com os conflitos internos? Se possível conte situações que exemplifiquem sua resposta.
Perguntas Finais	22- Você gostaria de falar sobre algum ponto que não foi abordado nas perguntas, mas que você considera relevante para a pesquisa? 23- O que você achou da entrevista? 24- Você tem alguma sugestão de melhoria para a entrevista? 25- Caso seja necessário coletar mais informações para complementar a pesquisa, posso falar com você novamente?

APÊNDICE B – QUADRO DE TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

Transcrição das entrevistas		
Perguntas Iniciais	1- Fale um pouco sobre você (onde mora, onde nasceu, escolaridade, etc.).	
		"... eu sou pedagoga, trabalho na educação já a alguns anos, desde 2002 tô na educação... "
	P1	"... sou especialista em gestão e coordenação escolar pela FVJ e também tenho mestrado na UERN... na linha de pesquisa políticas e gestão da educação...". “... Nasci em Mossoró e moro em Mossoró até hoje...”.
	P2	"... nasci na cidade de Mossoró, sou natural daqui...". “... eu tenho ensino superior completo e tenho especialização em psicopedagogia...”.
	A1	“Eu sou formada em gestão publica, faz seis anos que eu terminei gestão publica, que é um curso que foi feito com a ajuda do estado.” “Ai eu moro no bairro mesmo... bem próximo da escola.”
	A2	“nasci em Porta alegre e me criei e morro aqui a 26 anos” “Sobre minha escolaridade, já tenho superior, fiz dentro da área de gestão publica sou graduada em gestão publica”.
	A3	"... Eu nasci em porto do mangue... em 89 vim morar aqui em Mossoró”. “... sou funcionária do estado a 32 anos...”

	"A minha formação agora, eu fiz pedagogia. "
2- Fale um pouco sobre sua história aqui na escola. (como veio trabalhar aqui, quando começou a trabalhar nessa escola, etc) e suas expectativas de futuro.	
P1	"... a minha primeira experiência como supervisora foi lá em Tibau, trabalhei um ano lá né, e quando eu cheguei aqui eu achei ,assim, o regime de trabalho bem diferente, eu achei assim mais exigente ..." "... eu já trabalhei em setor privado três anos como supervisora também nesse setor de primeiro ao quinto ano, então assim... eu pensei que eu ia ter a mesma metodologia de trabalho né, mas eu vi que era diferente, o publico é diferente..." "... eu cheguei com aquela expectativa de fazer o mesmo trabalho que eu fazia na rede privada. né, trabalhar com responsabilidade, como compromisso, mas tive algumas dificuldades de adaptação..."
P2	"Eu cheguei em maio do ano passado , tá com um ano que eu tô aqui " "minha perspectiva para o futuro... assim sempre buscar o conhecimento, assim, nunca ficar só parada conhecendo isso e ficar só nisso aqui".

	A1	“Eu vim pra cá trabalhei a noite no EJA e ai depois, eu acho que eu passei uns três anos trabalhando a noite aí a atual diretora encerrou o EJA”. “Aí fechou a noite né, acabou o EJA fechou e eu vim trabalhar a tarde” “Aí quando eu fui fazer faculdade eu fui trabalhar de manhã que a faculdade era a tarde, aí fiquei trabalhando de manhã” “mesmo depois que eu conclui a faculdade eu fiquei trabalhando de manhã, que eu já trabalhava junto com a diretora já auxiliando ela já na parte financeira e em 2016 eu voltei para a tarde e assumi a função de coordenadora financeira em 2016.”
	A2	“eu estou nessa escola desde 97, desde dezembro de 97”. “Desde que cheguei aqui trabalho na secretaria ”
	A3	“Eu vim pra cá em 98... vim trabalhar a noite, eu trabalhava a noite na secretaria...”. "Só trabalhar mesmo na função, nenhuma expectativa não... podia ter expectativa se eu tivesse feito um concurso né assim, se eu tivesse tentado um concurso pra ir para sala de aula, ainda tive vontade de fazer, mas aí o tempo foi passando e foram surgindo empecilhos, foram surgindo e aí eu não fiz mais."
	3- Fale sobre a função que ocupa aqui na escola (aquilo que gosta ou não), e sobre as atividades que você executa.	
	P1	"... em 2015 eu foi convocada pelo estado como supervisora..." “... o trabalho do supervisor é um trabalho muito bom...”. "... a minha função é acompanhar o trabalho pedagógico das professoras, é o trabalho realizado por elas, eu tenho que dar

	todo apoio , eu tenho que tá acompanhando, tenho que saber o que elas estão fazendo né, então eu tenho que está a par do planejamento delas, eu tenho que está a par da frequência escolar dos alunos...”. “... dou suporte também à gestora no setor pedagógico, deixo ela a par do que está acontecendo...”
P2	“eu sou coordenadora pedagógica, eu trabalho com o pedagógico da escola, auxilio as professoras no planejamento, dou sugestões de atividades né, auxilio também com os alunos né, alguma conversa que é preciso ter né, tô mediando também sempre converso com os pais dos alunos chamando pra saber o que está acontecendo, porque que aquele aluno está faltando, tenho que tá olhando também a questão da frequência, porque que o aluno está faltando, o que tá acontecendo que as notas estão baixas né, sempre tenho que tá fazendo esse acompanhamento pedagógico.”
A1	“... como coordenadora financeira, fico responsável por gerir os recursos junto ao gestor.” “Aí tem a parte de manter os livros do financeiro tudo atualizado, a parte de prestação de contas, todas as prestações de contas sou eu que faço.” “... eu gosto bastante da minha função”.
A2	“... o meu serviço geralmente é direcionado a documentos de alunos, tudo que diz respeito a vida escolar do aluno. ”

	A3	“Eu gosto muito, gosto de minha atividade, gosto do meu trabalho”. "... Então eu gosto muito do que eu faço gosto quando tem bastante trabalho assim, não gosto muito de ficar parada..." "o período de maior movimento é nas matriculas né , quando... nesse período agora tá bem Light mesmo, bem calmo, mas no período de matrícula, de encerramento de ano letivo, isso aí é mais agitado" "Agente se envolve com bolsa família também, é... quem faz levantamento de faltas, é quem coloca, quem manda, quem envia tudo é agente".
4- Como você define liderança?		
	P1	“... Liderança pra mim, assim, é não impor...”. "... quando eu imponho eu acho que eu tô tirando a liberdade do outro de pensar, tô tirando a autonomia dele também né, ao que eu tô pensando. Eu acho que tem que ser na parceria mesmo."
	P2	“Liderança eu acredito que ela é muito importante tanto em empresa quanto em escola, em qualquer instituição. Agente tem que ter aquela pessoa que nos dê um norte, aquela pessoa que esteja ali presente para tá orientando, pra tá conversando, mediando né, tendo aquela mediação entre os funcionários seja onde for né, entre professor, aluno, supervisor, secretária, sempre tem que ter aquela pessoa mediando”. “tem vezes que agente liga a palavra líder com aquela coisa assim mais... como é que eu posso dizer? Mais fechada né, tem que tá impondo ,tem que tá mandando, não, não vejo dessa forma eu vejo como um mediador que tá ali pra nortear as atividades que agente deve fazer , sabe? pra tá orientando, pra tá

	ajudando, acrescentando no nosso trabalho."
A1	"Eu acho assim que um bom gestor ele tem que liderar, mas sem ser autoritário. Ele tem que mesclar né , ele também não pode ser totalmente democrático porque não funciona." "Você tem que saber a hora que você pode ser democrático e a hora que você tem que realmente ser autoritário, porque tem horas que se você não usar da autoridade você fica parado."
A2	"Na minha visão liderança... eu acho que liderança você... não sei se você nasce ou você constrói, entendeu? Acho que liderança pode vir das duas coisas, você vê que as vezes tem um pessoa que você tá no grupo e você diz fulano lidera. " "A liderança no meu ponto de vista ela tem que ser conquistada, então assim, quando você lidera um grupo através de conquistas você consegue fazer o seu trabalho com mais eficácia" "... eu acho que esse líder que impõe não é um bom líder. Como é que você vai liderar uma equipe que você tem que tá na pressão?"
A3	"Liderança é a pessoa que direciona né, que tem aquela liderança, que tem aquele poder de tá sempre em movimento né, de comandar uma equipe, assim liderança pra mim é isso." "... eu acho que são as pessoas que estão ai para liderar né, pra botar ordem nas coisas, pra liderar uma equipe, comandar."
Perguntas-Estilos	5- Como você percebe o envolvimento da diretora nas atividades

de Liderança	do dia a dia da escola?	
	P1	“eu acho que ela tá bastante presente, ela está a par de tudo que acontece.”
	P2	“Eu vejo que ela é muito participativa. Ela está presente na escola todos os dias, participa das atividades né, procura saber o que está acontecendo, o que é que agente pode melhorar, se aquilo ali tá bom, se aquilo ali não tá muito bom, entendeu? Ela participa bastante e procura sempre melhorar.”
	A1	“Ela se envolve bastante, assim pelo fato dela ser professora, ter vindo de sala de aula,...”. “... aí pelo fato dela não ter essa experiência como gestora e sim como professora, ela é bastante envolvida no pedagógico, ela tá ali em cima, tá cobrando, tá vendo, tudo tá passando por ela.” “Ela se envolve muito mesmo, as vezes eu até digo a ela : bichinha, você tem deixar o pedagógico mais de mão ... Você não é mais professora não, deixar de lado e focar mais aqui.”
	A2	"... a participação da gestora, no meu ponto de vista, ela ainda deixa a desejar um pouco..., não é só você dizer é assim é assim, quando você direciona você tem que também interagir "
	A3	"Ela é bastante envolvida. É tá sempre envolvido. em todos os setores, acho que ela se envolve em todos os setores." “... sempre assim que tem reuniões ela tá lá, ela não é aquela diretora que manda alguém. Entendeu? Ela tá lá presente, tá sempre presente , ela tá aqui os dois expediente e tá sempre presente , é em reuniões , é na extra regência, é... em tudo aqui ela tá envolvida , em todos os momentos."

6- Fale um pouco sobre as ações e condutas da diretora na administração da escola?	
P1	“... essa parte burocrática ela acompanha né, a parte dos recursos financeiros, ela está a par da merenda, os recursos que vem para todos os setores né no caso pra manutenção da escola né, eu vejo que ela está a par”. “... ela fica mais a par do pedagógico...” “Ela se envolve mais com o pedagógico mesmo.”
P2	“No assunto administrativo ela se comporta assim tranquila né, serena e procura resolver da melhor forma possível, sempre entrando em contato buscando opinião, dialogando com a equipe né, e buscando a melhor solução, melhor alternativa possível pra aquele possível problema.” “É sempre assim organizando né, tá lá reunindo a equipe e tal, perguntando né, olha aconteceu isso e isso, o que é que vocês acham? Como é que agente pode tá resolvendo? Aí agente opina né, fala né, e ai agente se articula e trabalha da melhor maneira possível.”
A1	“Eu acho que ela tem o pulso muito firme.” “Eu vejo isso nela, o perfil de líder e acho ela muito firme...”
A2	"Assim eu não concordo muitas vezes, é o meu ponto de vista, respeito, mas porem assim eu discordo de muitas coisas porque é aquilo que eu disse a você lá quando agente define liderança, a liderança é pela conquista e hoje eu vejo a nossa equipe não muito conquistada é mais na base do tem que ser feito, então assim você sabe que tudo na base do tem que ser feito avezes agente não rende muito bem" "... é mais parecido com uma “Equipe” do que com uma equipe”.

	A3	“Ela é bem exigente, é bastante exigente. Ela gosta de tudo muito direito, muito certinho...”. "... ela é muito exigente com relação até da cozinha, do refeitório, de todos os setores da escola ela tá ali presente, ela sabe de tudo e ela é exigente...”. "... muita gente que já veio pra cá que saiu bem rapidinho porque não se adapta porque já vem de um regime bem liberal nas escolas grandes né, nas escolas grandes que são já... já estão acostumada já a muito tempo já naquele sistema de fazer o que quer, sabe? Mas aqui o negocio é diferente ela é bem ... tá bem presente mesmo e é dessas de passar e olhar o que é que você tá fazendo." “... vê o que é que tá sendo feito e o que não tá, o que tem proposito, sabe? O que é que tem proposito o que é que não tem...”. “... uma professora vem trazer uma atividade, ela quer saber qual o fundamento daquela atividade na questão pedagógica, e o que aquela atividade vai influir na aprendizagem do aluno.” “E é em tudo assim, se ela chegar aqui também e eu tiver fazendo alguma coisa ela vai ver ... “por que isso aqui? é relacionado a que? Pra que serve? Qual a serventia? Né é nesse nível assim."
--	----	---

7- Como é o relacionamento da diretora com os funcionários da escola?	
P1	“... Eu acho que é bom. Eu acho que, assim, já teve alguns conflitos né porque ela é muito exigente, ela quer tudo assim... tudo funcionando perfeitamente vamos dizer assim, ela é bem exigente né.” “... mas já teve já assim, alguns conflitos em relação à postura,... ela quer de uma forma e o professor as vezes quer de outra, mas assim, nada muito grave não assim, quando conversa né , entra num consenso”
P2	“Assim, não vi nenhum desentendimento, sabe? Ela é sempre muito transparente no que ela fala né, no que ela faz, ela busca sempre tá conversando se há algum desentendimento, alguma coisa que não ficou esclarecida ela sempre puxa né ela chama a pessoa pra ter uma conversa com ela pra ter esclarecimento né, pra que não haja conflito dentro da instituição.”
A1	“agente vinha de uma gestão que vinha muito aberta. A nossa antiga gestora estava muito ausente... então ela pegou assim uma escola que caminhava bem e caminhava porque todos se uniam para fazer a escola caminhar e no que ela chegou e pegou a gestão nesse ponto e foi ali chamando todas as responsabilidades para ela e botando os pingos nos Is... foi muito brusca a mudança. Muita gente não se identificou, achou que ela estava sendo muito autoritária.” “Eu achei que não, eu achei pelo fato de está muito aberta a gestão todo mundo fazia ali, mas porque tinha seu compromisso de fazer e não que tivesse uma pessoa ali cobrando, e quando ela chegou que começou a cobrar, a exigir de cada um que cumprisse com sua função, com horário, com tudo ali batendo em cima, cobrando exigindo, muita gente não se identificou, porque quando agente está num situação que está confortável

	que chega alguém pra pedir mais de você, você mesmo sabendo que aquilo ali é sua obrigação, mas você acha ruim e reclama porque estava bom de mais do outro jeito." "... como ela pega muito em cima do professor, eu sinto que os professores não recebem isso muito bem porque eles estavam acostumados a planejar e do jeito que ele planejasse ele dava a aula dele, não tinha quem visse o planejamento dele pra tá ali... não faça assim, modifique isso aqui..., então eles não estão recebendo muito bem essas correções no planejamento, eles acham que ela tá se metendo demais..."
A2	"... eu sinto que hoje não é muito... não tá aquele relacionamento muito aberto, muito bom digamos assim". "... ultimamente eu sinto isso, eu sinto isso que o relacionamento não tá muito legal, a unidade escolar de modo geral deve está insatisfeita devido talvez a algumas coisas que são, como eu digo a você, o líder impõe e você sabe que a liderança que é imposta ela fica um pouco desgostosa, você vai perdendo aquele empenho. "
A3	"Assim, de inicio assim né, de inicio foi complicado porque como eu digo a você, agente já tava acostumado num regime né, assim apesar que a gestão anterior também era bem exigente , mas só que não era muito presente, só que ela tá no dia a dia presente , então ela ver tudo , ela sabe de tudo , então sabe foi assim complicado e agente tá ainda se adaptando né , se adaptando ainda, todo mundo ainda tá se adaptando." "... Tem muita gente contra muita coisa, mas quem num se acostuma tá saindo."
8- Como a diretora da escola lida com as ideias e opiniões apresentadas pelos funcionários?	

P1	“As vezes ela é resistente. Quando ela pensa que é assim é assim.” “... ela é meio resistente, vamos dizer assim, em ceder, assim não olhar o outro lado...”. “Tem coisas que ela cede, mas tem coisas que ela é mais resistente.”
P2	“Ela é bem receptiva, ela acolhe né, ela recebe e dependendo assim de como for a sugestão né, se for pertinente se condizer com a realidade do aluno, da escola, aí agente estuda, estuda que eu falo é assim agente discute, agente conversa né pra chegar a um denominador comum, mas ela tá sempre receptiva.”
A1	“Agente sempre está procurando melhorar, e eu vejo isso nela, ela é sempre muito aberta pra escutar a opinião do outro, ver o que o outro está achando sobre aquilo ali, se acha que precisa mudar ou se daquele jeito tá dando certo, eu acho ela muito aberta pra tá ouvindo quem tá ali do lado auxiliando.” “Ela é receptiva.” “Escuta sim quando chega um funcionário para ver alguma coisa, pode a resposta não ser a que o funcionário estava esperando, mas ela escuta.”
A2	“... as vezes que eu tenho alguma coisa eu sou bem aceita, mas assim no modo geral da comunidade agente vê que as vezes tem alguns empasses porque você vai com um ideia mas a ideia já tá lá pronta. ”
A3	“Se ela vê que tem fundamento ela acata, agora se não, aí ela não acata. E geralmente ela é bem centralizadora, ela acha sempre que o dela é o mais certo.” “... Ela precisava acatar mais as ideias assim, as vezes os

	professores tem ideias boas, tem... e assim eles acabam se fechando também quando não é acatado..."
9- Fale sobre como a diretora acompanha, orienta as atividades dos professores.	
P1	"Na verdade assim ela não senta muito com o professor não, ela age mais por intermédio da gente né, agente passa pra ela né..." "... graças a Deus a gestora esse ano no pedagógico ela acompanha muito, ela dar muita sugestão, ela está a par de tudo..." "...: É bem envolvida, muito envolvida e graças a Deus dar muito apoio, também, muita sugestão, como que agente vai fazer..." "... por exemplo, professor que tem dificuldade com alunos especiais, por exemplo, né, alunos com dificuldade de aprendizagem, aí ela vem sugere uma atividade,... sugira aqui essa atividade para aquele professor eu acredito que vai surtir efeito com aquele aluno."
P2	"... ela faz uma mediação né, ela conversa, assim, se tem alguma coisa pra acrescentar, alguma coisa pra sugerir ela chama conversa e depois ela conversa comigo né pra tá lá junto do professor..." "Ela tá presente, mas assim a mediação é mais entre eu e o professor né, assim quando é necessário ela chega junto também"

	A1	“A questão do planejamento com o professor, ela pega muito em cima, cobra, exige que o professor planeje, que dê sua aula certinha, que esteja usando todo o seu tempo em prol do aluno” “Assim, os planejamentos dos professores quem vê é a supervisora e coordenadora, mas ela fica sempre ali dando uma olhada nas atividades, aqui acolá ela pega caderno de aluno pra ver o que aquele aluno está vendo em sala de aula, agora assim, o planejamento em si, só se o supervisor ver alguma coisa que não concordou ou então aquela ideia do professor se sobressaiu aí leva pra ela.” “... quem corrige os planejamentos é o supervisor e o coordenador, mas em questão de atividades, provas, ela tá sempre olhando, além do supervisor ela dá sempre uma olhadinha.”
	A2	“Aí nós vamos entrar exatamente na outra questão que é dos momentos pedagógicos né, eu pra ser sincera eu nunca participo nessa questão... Quem é da área é que poderia lhe dizer se é bom, é ruim, é regular digamos assim, mas eu acho que deve ter um acompanhamento eu não posso assim dizer a você que eu sei porque eu não participo ativamente disso aí, mas é isso mesmo porque aqui ela é muito centrada , antes de passar para os supervisores ela deve uma centralizada, deve olhar e opinar também, deve sim.”
	A3	“... apesar que eu não participo de extra regência , sabe? Mas eu vejo assim que ela fica aqui e organiza junto com a coordenadora pedagógica, sabe? Ela quem organiza e tudo.” “... organiza junto com a coordenadora pedagógica. É sempre passada por ela.”

10- Como é tratada a questão do incentivo ao desenvolvimento profissional dos professores aqui na escola? Qual o papel da diretora nessas ações?	
P1	"... Quando tem curso ela sempre libera pra gente ir..."
P2	"... quando algum professor ou funcionário né, até mesmo outro funcionário mesmo, necessita de tá se qualificando, eu não vejo assim barreira, não impõe barreiras, pelo contrario ela incentiva e apoia essa iniciativa."
A1	"O estado ultimamente não vem oferecendo muito curso, mas quando surgem sempre é repassado."
A2	"eu tenho colegas minhas que dizem que fazem cursos, porque eu mesmo eu acho que eu fiz uns dois ou três cursos no estado, primeiro na gestão anterior, mas ultimamente eu não sei se realmente não tá vindo ou se também quando vem a gestão não passa. Eu particularmente não participo e dificilmente estou em uma reunião, muito difícil."
A3	"Olha, até agora, depois que ela entrou, faz pouco tempo né também, que ela tá mesmo assim... até agora não surgiu, se surgiu foi no lado pedagógico, mas pra gente aqui do nosso setor num surgiu nada assim ainda que precisasse do incentivo dela não assim." "Mas assim de curso ou treinamento, isso num houve ainda não, depois que ela entrou num houve ainda não".
11- Como a diretora estabelece contato com os alunos? Existem momentos de interação, trocas de conhecimento e informação?	

	P1	“Bem, ela passa nas salas né dando bom dia , as vezes ela fica aqui na porta o aluno vai passando eles falam, ela fala e também ela tem contato também com os alunos que não tem uma boa disciplina né, eu converso mas tem hora boto para ela conversar porque ela já é diretora , já tem outra postura. Então é assim ela tem contato bastante com os alunos.” “Às vezes ela passa nas salas dá um aviso...”
	P2	“... Tem esse momento né, que ela até assim procura sempre tá lá na sala né, passando nas salas pra ver como é que tá, como tá sendo o andamento das aulas, pra cumprimentar, até mesmo pra cumprimentar né pra dar um aviso, alguma coisa né, ela está sempre presente ...” “Ela mantem o contato com eles sim.”
	A1	“... ela sempre está passando em sala de aula dando algum recado, fazendo algum lembrete e constantemente passando nas salas conversando com os alunos.”
	A2	“Bem essa gestora vez por outra ela está nas salas, não sei se vai considerar interação, mas assim, tem a presença né, porque é importante que o gestor vá assim às vezes até para entregar um comunicado, essa é uma participação...”. “eu vejo sempre ela participando, ou entregando um comunicado ou falando de alguma coisa e às vezes o professor demorou um pouco ele não chegou logo, ela vai pra sala e sempre tá interagindo com eles né”

	A3	“Com os alunos ela é bem rígida. É ela é bem rígida.” “Ela tem aquele jeito educado e tudo, mas é bem rígida. Desde a sala de aula que ela foi professora aqui vários anos, é bem rígida com os alunos. Ela gosta muito de disciplina, sabe?” “... ela vai assim, quando vai dar um aviso. Geralmente ela gosta de ela ir, por exemplo, se agente vai entregar um comunicado, ela gosta de ir lá na sala explicar como é. Ela sempre vai, ela sempre tá acompanhando.”
12- A diretora participa dos eventos promovidos pelos alunos e professores? Como ela atua no incentivo dessas comemorações?		
	P1	“... no ano passado, por exemplo, nessas festividades ela esteve totalmente presente né tanto na organização quanto no evento né.”. “... Ela está sempre presente, por exemplo, esse ano agente teve já o projeto de leitura já duas apresentações ela vem assistindo, ela está presente, sempre quando tem assim algum evento aqui no pátio ela está presente.” “... ela abre, às vezes ela fecha o evento, dá os agradecimentos...” “... Em reunião de pais ela também ela vem , ela dá uma palavrinha ... ”
	P2	“Participa, ela está sempre presente nos eventos da escola, sempre, inclusive assim tá passando mensagem pra incentivar...”. “Ela dá sua palavra de abertura né e de encerramento e assiste as apresentações, ela tá lá assistindo as apresentações.”

A1	“Assim, quando tem os eventos na escola ela sempre faz a abertura dos eventos, fica mediando o evento e finaliza.”
A2	“com a experiência que eu tive nesses eventos assim de São João que houve, que agente faz aqui ela teve a participação, teve o envolvimento, né, direto envolvimento direto.”
A3	"Olha, ela participa, agora assim já ouvi relatos aqui de professores muito insatisfeitos porque não teve assim o apoio em alguns eventos.”
13- Você considera que a gestão da escola é orientada por valores? Quais são eles?	
P1	“Eu acredito que sim é sim porque, por exemplo, agente já teve em extra regência né, que é a reunião de planejamento dos professores, agente já discutiu a questão da ética...”. "... agora na jornada pedagógica esse ano ela trabalhou o conceito da resiliência, né que é aquela questão de você está sempre aberto né a novas mudanças, se adequar a algumas situações”. “Então assim, tem os valores sim né da honestidade agente procura fazer um trabalho honesto, um trabalho direito, um trabalho bom...”.
P2	“Sim. Respeito, a troca de conhecimento né, aquele companheirismo, sabe? Aquela acessibilidade, mas assim o que eu vejo mais é o respeito.” “Aquela coisa de chegar junto e não tá invadindo o espaço do outro, não tá agredindo, entendeu? Eu vejo muito isso.”

	A1	"Considero sim... Ela sempre, assim, tá presando as boas maneiras incentivando os alunos a tá cultivando as amizades, sendo respeitoso e não vejo que ela esteja assim faltando com ética em nenhuma relação com os funcionários, com qualquer erro que seja , sempre presa pela ética. "
	A2	"hoje em dia ela prioriza uma organização melhor, até com aluno no comportamento... Eu acho que deu certa mudada, hoje em dia eu vejo o comportamento melhor no sentido de entrada, de saída, dentro da instituição..."
	A3	"... ela tá sempre questionando isso aí, tá sempre é... como eu disse a você ela é bem disciplinada, ela gosta muito de disciplina, sabe? De tudo direito, tudo certo e que a educação prevaleça, que a disciplina prevaleça, para que os alunos tenham um bom desempenho nessa questão." "... tem uma postura de querer que a criança venha fardada porque fica uma coisa mais organizada né, de entrar direitinho na escola, não entrar atropelando todo mundo, brigando, correndo, aquela postura assim de não dizer palavrão na escola, que você sabe que periferia tem muito isso né, de assim, tem pessoas, infelizmente, que não tem muita instrução né que muitas vezes as crianças já traz de casa um certo conhecimento de coisas que não deveria né , então a escola tá sempre combatendo, aqui a escola tá sempre combatendo, sempre tratando os valores."
	14 -Como a diretora dissemina esses valores? O que ocorre quando	

esses valores são questionados?	
P1	“Ela já fez reuniões com os funcionários né, com o pessoal da limpeza, o pessoal do portão, o pessoal da cozinha e ela trabalhou essa ideia de ética, de respeito pelo trabalho do outro.” “... Aí agora na jornada ela convidou toda a equipe, desde o portão até o setor pedagógico participou dessa reunião e ela trabalhou esse tema da resiliência...”. “Mas é por meio de reuniões mesmo.” “Aí é difícil, é difícil porque é assim, ela não é muito de ceder né, e quando ela está certa convicta de uma coisa, aí pronto, aí não tem como discordar, aí tem que ceder.”
P2	“... Ela tem os encontros né, as jornadas que agente se reúne e ela promove esses eventos e ela faz né, planeja, ela faz as palestras, faz aquele momento de conversação e faz aquele momento de troca entre os funcionários”.
A1	“Assim..., eu acho assim, de tratar com respeito, é sempre respeitosa com os funcionários, tá sendo... algo que ela precise conversar com algum funcionário , se ela precisa chamar a atenção de alguém , ela chama na sala dela e tem uma conversa em particular , não tá chamando a atenção de ninguém na frente de outro colega.”

	A2	“Não sei, fica difícil pra responder por que tudo isso que é passado em relação ao pedagógico é passado dentro das reuniões e aqui é uma coisa que eu sempre questiono, não tem reunião administrativa. Deixa a desejar nisso, porque assim havendo reunião você passa tudo né.” “... Se eu fico no portão eu me preocupo dessa atividade de você dizer um bom dia, entendeu? Dentro daquela questão que você acha que nem pode está disciplinando e está..., como entrar, como sair dentro da instituição, porque aí isso é uma forma de você ir disciplinando, mas eu digo a você não é porque alguém está dizendo você tem... não eu digo por quê... vejo a educação como uma forma de melhorar o estudo. Mas assim, pode ser passado na reunião do pedagógico e deixa a desejar a nossa.”
	A3	“Em reuniões , eu acredito que nos planejamentos né, no caso os planejamentos que eles fazem quinzenalmente que ela está, é nas reuniões de pais também ela sempre tá lá né fazendo os questionamentos mostrando, num texto numa coisa assim né assim sempre mostrando os valores para que sejam mantidos. Para que as crianças tenham um crescimento saudável em todos os sentidos né.”
15 – Como as histórias, mitos e cultura da escola são conhecidos pelos seus membros?		
	P1	"... quando chega uma professora novata é por meio de reunião mesmo, é conversa particular, já teve conversa dela chamar a professora na sala dela para conversar e mostrar como é o nosso trabalho...".
	P2	“Assim a cultura da escola, assim, a escola ela já veio de um época que foi privada e agora é publica mais agente sempre tem aquele zelo e cuidado de tá preservando aquela responsabilidade, respeito com o aluno, com o funcionário, com o professor entre funcionário e aluno, professor e aluno, entre diretor e aluno, entendeu? Essa cultura ela se propaga a cada dia. ”

	A1	“A maioria dos nossos funcionários são funcionários desde que a escola estadualizou, quer dizer, vai passando de um para o outro né.” “Acho que assim mesmo só no cotidiano que vai se passando de um para o outro e assim em questão de citar exemplos em reunião, de relatar como era a muitos anos atrás , só assim nesse sentido mesmo. ”
	A2	-
	A3	“... ela chama lá e conversa”.
	16- A escola tem uma missão, como essa missão foi definida, como as pessoas novas conhecem essa missão?	
	P1	“... Eita num lembro mais não. Sei que tinha a questão do ensino de qualidade...”. “Lembro não, mas tem...”. “... eu me lembro dessa parte do ensino de qualidade né, promover o ensino de qualidade...”.
	P2	“Disseminar o conhecimento né, agente sempre busca tá melhorando essa pratica para que o aluno tenha acesso ao conhecimento e permaneça na escola... essa é a missão né, que o aluno conheça , busque o conhecimento que ele aprenda e que cada dia acrescente mais a pratica dele né tanto aqui na escola com pra ele fora na sociedade.”

	A1	“Porque é assim, a missão da escola é a do estado, ela é apenas a missão que tem na educação do estado e cada escola faz uma adaptação, mas dentro daquela do estado.” “É porque o estado tem uma geral, mas aí cada escola vai adaptando, vai acrescentando alguma coisinha ali, mas não foge da do estado da educação.” “Na jornada pedagógica se fala alguma coisa, não especificamente mostrando que aquilo ali é a missão da escola, mas só em encontros assim maiores como jornadas pedagógicas é que se relata alguma coisa sobre.”
	A2	“A escola tem missão e tem visão, se eu disser a você que eu vou saber direcionar bem direitinho, não, porque assim, é uma coisa que eu já participei e hoje em dia eu não tô mais empenhada nisso, mas como não diferente de toda instituição, a missão de uma escola é valorizar o aluno, nossa matéria principal é o aluno e a questão da educação, priorizar essa comunidade escolar”. “Não se fala. Inclusive eu fiz um trabalho quando eu paguei gestão de pessoas e agente praticou fazendo a missão, aí aqui na escola agente trabalhou a missão e a visão da escola no nosso trabalho. Mas ela não é divulgada o que eu acho que era pra ser.”
	A3	“A missão da escola, eu acho que é educar. Educar, educar ... é ... instruir as crianças para os valores né, os valores da sociedade, valores que todos precisam ter pra poder sobreviver nesse mundo aí desordenado né, e vai aí driblando aí as dificuldades e vai tentando fazer alguma coisa melhorar, melhorar a educação, melhorar esse sistema aí terrível.” “ela chama lá e conversa, conversa horas e horas e ela passa tudo que ela quer passar lá para eles, o que precisa passar.”

	17- Em uma avaliação geral você considera que a diretora tem sua atenção maior: a) Planejamento organização e controle; b) Apoiar e animar os liderados; c) Orientação e desenvolvimento dos envolvidos no processo escolar; d) Comportamento e aquilo que é importante, contatos pessoais, envolvimento e interação com as pessoas ; e) Preservar valores, construir a identidade da escola para que todos sintam-se parte dela, preservar tradições. Justifique sua resposta se possível com exemplos.
P1	“Bem, esse primeiro ponto, né, planejamento, organização e controle, com certeza nesse ponto ela tá bem envolvida, viu?” “Planejamento ela quer saber, vamos dizer assim, em que unidade tá o professor, qual é o conteúdo que ele tá trabalhando, qual é a dificuldade do professor, ela quer saber bastante a questão... ” “... organização, demais, é muito organizada, assim na questão de tá tudo funcionando dentro dos prazos, não quer que nada saia de dentro do prazo e...” “... controle, controle até de mais...”. “... Controla, controla tudo, quer saber de tudo” “.... Apoiar e animar os liderados também ...” "... as vezes agente tá um pouco desanimado com certa coisa, com certa coisa do professor, em fim, com um trabalho que não deu certo ai ela : não, agente pode fazer no outro ano melhor, agente pode melhorar nesse sentido, então ela tá dando um apoio né, as vezes eu fico um pouco desanimada ela dá uma apoio, acontece também dela fazer isso. "

		“orientação e desenvolvimento dos envolvidos no processo escolar, ela faz também... por exemplo, o pessoal da limpeza, da cozinha né, ela fez uma reunião com esse pessoal para orientar de acordo com a lei que rege o trabalho da cozinha, da limpeza, então ela fez uns slides, eu achei tão positivo isso” “... essa questão da identidade da escola ela zela bastante. Preservar as tradições, né, de que a escola tinha o perfil de escola particular e manteve, né vamos dizer assim, tem o rigor, tem uma disciplina, tem regras e essa questão da tradição ela quer manter com certeza.”
	P2	“preservar valores né, é... Construir a identidade da escola para que todos sintam-se parte dela, exatamente” “... a questão do respeito, aquela questão que eu tinha falado do comportamento e sempre assim sempre né se mantém serena , não altera o tom da voz né , sempre busca tratar o funcionário com respeito, tratar bem né , envolver também a equipe né, envolver a equipe no trabalho e chamar né pra tá participando né e atribuindo as funções.”
	A1	"E acho que a orientação e o desenvolvimento dos envolvidos no processo escolar, porque como eu já falei aqui antes , ela dá muita ênfase ao pedagógico , ela tá sempre alí vendo como tá sendo o planejamento dos professores , sempre buscando melhorar ..."

		"... só organizar e controlar."
	A2	"... eu acho que aqui hoje mesmo tá nesse controle aqui , vou controlar isso tudo, aí entra em seguida a parte da organização que ela melhorou muito na organização e o planejamento que ela faz para acompanhar a parte da organização, mas aqui é tudo no controle "
	A3	"... ela gosta mais de planejar, organizar e controlar. "
Perguntas - Liderança de modo geral	18- Em sua opinião, de que forma a direção da escola interfere no trabalho dos membros da equipe escolar?	
	P1	"No meu ela fala... você tem que melhorar nisso, você tá deixando isso a desejar, eu acho que você tem que acompanha mais aquele professor...". "... quando ela ver que eu estou deslizando numa coisa ela chega e fala" "... Então, por exemplo, ela avalia um trabalho do pessoal da informática, biblioteca, olhe fulano de tal tem que melhorar nisso." "... As vezes o funcionário vai falar e da um grito no aluno porque o aluno passou , tava passando o pano ai ela chama conversa ela tá sempre intervindo."
	P2	"Ela sempre busca um meio pra alcançar o funcionário ou professor, seja quem for ela busca uma alternativa para tá alcançando aquela pessoa." "Ela busca uma maneira, a melhor forma para conduzir a situação".

A1	“Assim, quando acontece alguma coisa que ela não esteja de acordo ela chama , ela conversa, ela tenta mostrar alguns meios para que aquilo não volte a acontecer, tanto no caso de professor quanto de funcionário.” “Se ela perceber que alguma coisa não está indo bem ela chama a atenção da pessoa, conversa.”
A2	“... Às vezes agente tá com uma coisa, já tudo programadinho, direitinho e tudo ai às vezes ela interfere e acaba que prevalece sempre aquilo que ela fica”.
A3	“... aqui no meu setor ela não se envolve muito não porque agente trabalha com o sistema e não tem muito o que ela questionar não porque é o que está no sistema, agente só faz de acordo com o que está lá, num tem muito o que ela questionar não.”
19- Comente sobre algo que a diretora faz na escola que você concorda e considera correto.	
P1	“eu acho que o zelo que ela tem com o pedagógico, eu acho bastante positivo”.
P2	“O modo como ela fala. Ela não se altera e eu admiro. O modo como ela trata as pessoas, ela não agride , ela não fere ”
A1	“A questão, assim, dela ser bem firme e acho, assim também , ela muito verdadeira. Quando ela tem alguma coisa para lhe dizer não interessa se você vai gostar ou não de ouvir. ”
A2	“A questão da exigência da organização da escola eu acho que realmente isso é viável. A disciplina do aluno dentro da escola, o fardamento, todas essas ações que hoje em dia é colocada em pratica eu acho que sim.” “A organização dentro da instituição eu acho correto. Quando você fala de disciplina você está englobando de modo geral, horário de servidores, horário de alunos, eu acho que a

	organização e a disciplina dela eu acho muito boa, mas ainda faço uma ressalva, você tem que ter essa organização sem impor e disciplinando e da certo."
A3	"Assim a questão da disciplina, dela gostar das coisas organizadas, mas assim, não com muita exigência também né, porque todo mundo tem seus limites também né, cada um tem seus limites né, então assim é bom a disciplina e a organização é bom mas dentro dos limites."
20- Comente sobre algo que a diretora faz na escola, mas que você acredita que poderia ser feito de outra forma.	
P1	"eu acho que ela deveria ceder mais, assim um pouquinho, só um pouquinho porque se ceder demais bagunça" "Às vezes assim, por exemplo, ela vem me perguntar uma coisa, ela já tem a opinião dela formada né, Eu opino, mas não serve porque eu percebo que ela já tá com a opinião formada, ela quer só saber se vai ter meu apoio." "Ceder só um pouquinho. Às vezes ela cede , mas quando ela tem uma opinião formada, aí acabou."
P2	"... tem alguns pontos que é pra ser feito né no planejamento, alguns informes que é pra ser passado na extra que eu não concordo muito, alias não concordo, mas ai agente senta conversa e vê analisa né pra ver como é que agente vai administrar isso."

A1	“A questão dela ser muito rígida. Tem umas atitudes que eu digo ei você tem que ser mais flexível , não pode ser assim não...”
A2	“Essa questão de você executar um trabalho ou alguma coisa do tipo e a questão de você impor, Por exemplo, nós tivemos de faltar um dia e você já impõe o dia da pessoa pagar, eu discordo, não acho que é correto, não acho legal, esse é meu ponto de vista, deveria ser flexível... olha gente vamos fazer isso assim e assim e aí vamos ver a viabilidade de quando dar certo para todas, isso é um dialogo, isso é a chamada democracia dentro da instituição e aqui não, eu discordo dessa parte aí”
A3	“Eu acho que essa questão de... por exemplo, ninguém poder... durante o horário do trabalho você não poder conversar, não chegar para falar com ninguém, conversar com ninguém, cada um no seu canto, no seu quadrado, no seu lugar, alí sabe? Se for no meu caso , todo tempo com a cara enterrada no computador, se for escrevendo alguém tem que tá direto alí...” “tem coisas que eu acho que tem como você... como o líder ser eficaz e ele tentar agradar né, tentar agradar o máximo possível. ” “Não adianta ser carrasco, ser duro, ser... querendo mostrar liderança pra ter uma certa imposição junto aos liderados né, não adianta , tem que ponderar , tem que ser meio termo , não pode também abrir mão demais e também não pode ser rígida demais.”

21- Como a Diretora lida com os conflitos internos, se possível conte situações que exemplifiquem sua resposta.	
P1	“teve um conflito recentemente entre uma pessoa do portão e uma pessoa da limpeza. Aí a do portão veio e deu a versão dela depois a da limpeza veio deu a versão dela né, e depois ela chamou uma a uma para conversar e deu o parecer né, de como é que cada uma poderia conduzir né, e evitar esses conflitos dentro da escola que prejudica o trabalho. Então ela conversa. Ela chama para conversar mesmo.” “Quando é com professor ela coloca eu pra conversar mas assim quando é uma questão já que tá partindo para o administrativo né, Que já vai além da minha alçada ai ela intervém, ela conversa, fica eu , ela e o professor pra gente entra num consenso né. ”
P2	"... ela está sempre tentando apaziguar , ela chega conversa primeiro escuta , ouve a queixa e chama para uma conversa mostrando o que deve ser feito , o que seria bom e positivo para melhorar e faz sempre essa mediação."
A1	“Assim, ela sempre chama pra conversar, ela sempre conversa, se for entre um funcionário e outro que esteja tendo algum conflito ela conversa com os dois para que se chegue à melhor solução e se for com ela , ela chama para conversar pra pessoa expor o que tá achando e ela também expor o lado dela.”

	A2	“Muito educada, chama todo mundo lá dentro. Eu acho que ela tem uma postura boa, é bem reservada. Ela tem um ponto positivo, ela é bem reservada, você não ver tanto conflito entre líder e liderado, é uma coisa que eu acho melhor , essa questão de você lidar bem com essa divergências. ”
	A3	“Conversa né, chama para conversar, coloca os pontos e conversa assim, comigo nunca aconteceu não, então assim eu não posso nem lhe dizer direito, na verdade como é feito, mas é com conversa, eu vejo ela conversar com as pessoas e é porque muitas vezes as pessoas não procuram conversar né. ”
Perguntas Finais	22- Você gostaria de falar sobre algum ponto que não foi abordado nas perguntas, mas que você considera relevante para a pesquisa?	
	P1	"... eu tô achando bem melhor com (nome da diretora), ela tá aqui todo dia e agente conversa bastante". “... e ela tem uma liderança muito forte assim , uma postura muito forte ..."
	P2	"Não."
	A1	“Não, só a questão de que no caso dela eu vejo, assim, ela tá encontrando muitos embates, não sei se porque ela é, assim, muito rígida ou só pelo fato de que o que é mudança, o que vai mudar sempre traz algum conflito né, mas eu acho que as mudanças que ela tá fazendo é para o bem da escola, para o bem do aluno, ela apenas está cobrando o que é de devido de cada funcionário e como o funcionário não costumava fazer o que é da sua função aí se chateia, mas se cada um for atrás e ver o que cabe a você na sua função fazer, ela não está pedindo nada demais"

A2	“Eu gostei, foi bem dentro dos parâmetros que dentro da gestão do que se fala de liderança, acho que falou de tudo.”
A3	“Não, eu achei bem coerente as perguntas, os pontos todos coerentes. Tá bom.”
23- O que você achou da entrevista?	
P1	“Eu achei bom. É um tema bom liderança né, É um tema assim bem atual bem presente no nosso dia a dia”.
P2	"Gostei. Eu achei que ia ser assim uma coisa diferente, uma coisa mais fechada, eu confesso que fiquei um pouquinho ansiosa assim, eu digo meu Deus como será essa entrevista?"
A1	"Eu gostei."
A2	“Perfeita. Achei bem organizado, bem elaborada viu, todos os pontos que eram necessários ficaram bem abordados, que é bem a visão ai da instituição do que você veio saber sobre liderança, foi bem elaborada, não sei se foi bem respondida mas que foi bem elaborada foi."
A3	“Boa. Apesar... é assim que já foi uma pessoa que eu já conheço, agente já fica um pouco mais a vontade para falar e também sabendo da forma como é feito também né, agente fica até mais a vontade para falar."
24- Você tem alguma sugestão de melhoria para a entrevista?	
P1	"Não. Eu achei boa. Eu achei que foi bem conduzida, eu pelo menos fiquei muito a vontade pra falar o que eu penso, a sua postura é muito boa no sentido de... a forma com conduzir. Fiquei muito a vontade."

P2	“Assim, num é nem questão de melhoria, que no nosso caso foi combinado né... Mas assim, é bom que as coisas sejam programadas com antecedência.”
A1	“Não. Tenho não.”
A2	“Eu achei muito boa. Tenho não e eu parabenizo de novo.”
A3	“... eu achei bem coerente as perguntas, os pontos todos coerentes...”.
25- Caso seja necessário coletar mais informações para complementar a pesquisa, posso falar com você novamente?	
P1	“Pode, pode sim eu estou aqui a disposição. ”
P2	“Pode sem problemas”
A1	“Pode. Pode sim.”
A2	“Com certeza. Estamos a disposição. ”
A3	“Precisando estou a disposição”