



UNIVERSIDADE FEDERAL DO DELTA DO PARNAÍBA
CAMPUS MINISTRO REIS VELLOSO
CURSO LICENCIATURA EM PEDAGOGIA

WILKER ANDRADE DOS SANTOS

**CONTRIBUIÇÕES DA LIDERANÇA NA GESTÃO ESCOLAR PARA A
MELHORIA NA QUALIDADE DA EDUCAÇÃO**

PARNAÍBA-PI

2025

WILKER ANDRADE DOS SANTOS

**CONTRIBUIÇÕES DA LIDERANÇA NA GESTÃO ESCOLAR PARA A
MELHORIA NA QUALIDADE DA EDUCAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Licenciatura em Pedagogia, da
Universidade Federal do Delta do Parnaíba
(UFDPAR), como requisito institucional para
obtenção do título de Licenciado em Pedagogia.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Marly Macêdo.

PARNAÍBA-PI

2025

WILKER ANDRADE DOS SANTOS


**CONTRIBUIÇÕES DA LIDERANÇA NA GESTÃO ESCOLAR PARA A
MELHORIA NA QUALIDADE DA EDUCAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a
Coordenação do Curso de Licenciatura em
Pedagogia da Universidade Federal do Delta do
Parnaíba, como requisito institucional para
obtenção do título de Licenciado em Pedagogia.

Orientadora: Prof^a. Dra. Marly Macêdo


Aprovado em: 15/07/2025

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente
 **MARLY MACEDO**
Data: 08/09/2025 09:47:29-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>


Prof^a. Dra. Marly Macêdo - UFDPAr

(Orientadora)

Documento assinado digitalmente
 **DALVA DE ARAUJO MENEZES**
Data: 12/09/2025 18:47:05-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Prof^a. Me. Dalva de Araujo Menezes - UFDPAr

(Avaliadora Externa)

Documento assinado digitalmente
 **OSMAR RUFINO BRAGA**
Data: 16/09/2025 05:42:09-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Prof. Dr. Osmar Rufino Braga - UFDPAr

(Avaliador Interno)

Dedico este trabalho com todo meu carinho e gratidão aos meus pais, que sempre acreditaram em mim, me incentivaram nos momentos de dúvida e me mostraram o valor do conhecimento. Às minhas irmãs, que estiveram sempre por perto, oferecendo ajuda, palavras de conforto e força quando mais precisei. E ao meu companheiro, Ricardo, meu porto seguro, que nunca soltou minha mão, mesmo nos dias mais difíceis. Cada um de vocês fazem parte desta conquista.

AGRADECIMENTOS

A Deus, fonte inesgotável de força e esperança, rendo minha mais profunda gratidão. Em cada passo, em cada dificuldade, senti sua presença constante, guiando-me e protegendo-me.

À minha amada mãe, que agora repousa nos braços do Pai Celestial, ofereço meu eterno agradecimento. Sua dedicação, afeto e ensinamentos continuam vivos em mim, guiando minhas escolhas e fortalecendo minha caminhada. Foi ela quem plantou, com amor e sacrifício, as sementes dos meus sonhos.

Ao meu pai, exemplo de amor, cuidado e apoio incondicional, agradeço por cada palavra de incentivo e cada gesto de presença silenciosa, que me sustentaram nos momentos mais desafiadores.

Às minhas irmãs, Gilmara e Silmara, que foram abrigo e suporte ao longo desta jornada. Sua presença, mesmo nos pequenos gestos, foi fundamental para que eu não perdesse o rumo nem a coragem.

Ao meu companheiro, Ricardo, meu parceiro de vida, que esteve ao meu lado nos momentos de cansaço, nas noites mal dormidas e nos dias corridos entre a universidade, o trabalho e as emoções. Sua paciência e ajuda foram indispensáveis.

Ao meu superior do trabalho, Jorge Cruz, Secretário de Desenvolvimento Social, o meu sincero reconhecimento, pela sensibilidade em compreender minha rotina e por permitir a flexibilidade necessária para que eu prosseguisse com meus estudos.

À minha superiora do trabalho, Rosângela Santos, coordenadora geral da Oficina Esperanza, que com empatia e generosidade contribuiu para que eu cumprisse minhas responsabilidades com equilíbrio.

Por fim, à minha orientadora Marly Macêdo, que com sabedoria e compreensão respeitou minha realidade e caminhou comigo até a conclusão deste trabalho, meu agradecimento especial. Sua orientação foi mais do que acadêmica: foi humana.

A cada um de vocês, levo no coração minha gratidão e reconhecimento. Este trabalho é também parte de vocês.

“A educação é a chave para formar líderes capazes de transformar realidades com empatia, visão e coragem.”

Paulo Freire

CONTRIBUIÇÕES DA LIDERANÇA NA GESTÃO ESCOLAR PARA A MELHORIA NA QUALIDADE DA EDUCAÇÃO

Wilker Andrade dos Santos¹

Marly Macêdo²

RESUMO

O objetivo deste estudo é analisar as contribuições da liderança na gestão escolar para a melhoria na qualidade da educação. O estudo surgiu por meio de inquietações e dúvidas quanto a relação existente entre gestão e liderança e suas contribuições para a instituição escolar. Diante de tantos questionamentos destacamos como principal a seguinte questão: como o processo de liderança de gestores e gestoras contribui para que a organização e o funcionamento de uma instituição escolar proporcionem uma melhoria na qualidade da educação? O estudo tem uma abordagem qualitativa e se caracteriza como uma pesquisa de campo, em especial, um estudo de caso do tipo etnográfico. Para a construção dos dados utilizamos de instrumentos como a observação participante e a entrevista semiestruturada. Os sujeitos da pesquisa foram duas gestoras de diferentes escolas da Rede Municipal do estado do Piauí. Os resultados da pesquisa apontam que uma gestão com foco nas práticas de liderança favorece para a construção de um ambiente escolar mais efetivo, a partir da participação e colaboração de todos os seus integrantes. Concluímos que uma gestão que acolhe e inspira a sua equipe de trabalho proporciona um ambiente favorável que reflete, significativamente, para o desenvolvimento de todo o ambiente escolar e, conseqüentemente, na qualidade da educação.

Palavras-chave: Liderança; Gestão Escolar; Educação.

ABSTRACT

The objective of this study is to analyze the contributions of leadership in school management to the improvement of education quality. The research emerged from concerns and questions regarding the relationship between management and leadership and their impact on the school institution. Among the various questions raised, the central one is: how does the leadership process of school managers contribute to the organization and functioning of a school in a way that enhances the quality of education? This is a qualitative study characterized as field research, specifically an ethnographic case study. Data collection involved tools such as participant observation and semi-structured interviews. The research subjects were two female school principals from different public schools in the municipal education network of the state of Piauí, Brazil. The results indicate that management focused on leadership practices helps create a more effective school environment through the participation and collaboration of all members. The study concludes that leadership that welcomes and inspires its team fosters a

¹ Estudante do Curso de Licenciatura em pedagogia da Universidade Federal do Delta do Parnaíba- UFDPAR

² Docente orientadora. Doutora em educação pela PUC- PR. Professora Associada da Universidade Federal do Delta do Parnaíba- UFDPAR

supportive environment that significantly contributes to the development of the entire school setting and, consequently, to the quality of education.

Keywords: Leadership; School Management; Education.

1 INTRODUÇÃO

É evidente que a ação de liderar vai muito além de apenas ordenar ou dominar. A origem da palavra “líder”, segundo Sacchetto (2019), teve seu surgimento na Língua Inglesa, valorizando o significado etimológico da palavra, que tem origem celta e germânica, derivando da palavra Laithjan, mas que em uma Língua Inglesa mais atual passou a ser “Leader”, que na Língua Portuguesa é líder, e significa “Guiar” ou “Chefiar”, de acordo com o Dicio – Dicionário Online de Português (2025). Dessa forma, o perfil de um bom líder é aquele que não simplesmente manda e espera que o obedeçam, mas sim esse profissional que exerça o seu trabalho em prol de toda a equipe acompanhando-a e direcionando-a quanto às suas ações, haja vista, ser essa uma de suas funções ao tempo em que realiza outras atividades que lhe são próprias.

Realizar essa prática da Liderança no ambiente escolar é compreender que o líder precisa pensar de maneira ampla, focando nas partes que integram essa amplitude. Isso implica na capacidade que um líder precisa ter para visualizar a instituição escolar em uma perspectiva macro e micro. Além disso, é entender que dentro dessa instituição pode coexistir vários líderes e que cada um deles tenha muito claro, o local ou setor onde, de fato, lideram e quais as suas atribuições e contribuições para a Educação Escolar. Dessa forma, subentende-se que a liderança escolar tem um papel fundamental para o bom funcionamento das instituições escolares, e isso reflete significativamente no processo de ensino e aprendizagem dos alunos, como também, no desenvolvimento de todo o corpo da escola que de forma participativa, trabalham em prol da melhoria da qualidade da educação.

Diante desse contexto e de reflexões feitas a partir de leituras realizadas no decorrer da disciplina de “Fundamentos da Administração da Educação”, cursada no 4 ° bloco, do curso de Licenciatura em Pedagogia, em especial, através de uma experiência vivenciada por meio de uma prática de “Seminário”, em que foram sorteados diversos temas entre os grupos de estudantes, o meu foi contemplado com o tema sobre “Liderança Escolar”. Assim, com as leituras feitas ao texto para a organização da nossa apresentação, novas reflexões surgiram sobre o assunto, aumentando as minhas dúvidas, como também o meu interesse em saber mais, e encontrar resultados para os meus questionamentos. Foi a partir dessas reflexões que, ao cursar

a disciplina “Prática e Pesquisa I”, não tive dúvidas quanto ao meu tema de pesquisa, denominando-o de “Contribuições da Liderança na Gestão Escolar para a Melhoria na Qualidade da Educação”.

Reconhecendo a importância que tem o/a gestor/a para a organização e funcionamento de uma instituição escolar, elaborei os seguintes questionamentos: será que a organização e o funcionamento de uma escola dependem da forma como os/as gestores/as administram? Qual a concepção que os gestores e gestoras escolares têm sobre liderança? O que os gestores e gestoras devem fazer para incentivar o trabalho em equipe na escola? Será que todo gestor e gestora escolar são líderes? Será que os gestores escolares estão preparados para tal responsabilidade? Como funciona e quem fica responsável pelo desenvolvimento do aspecto pedagógico da escola? Por fim, como o processo de liderança de gestores e gestoras contribui para que a organização e o funcionamento de uma instituição escolar proporcionem uma melhoria na qualidade da educação?

Com base nessas reflexões e questionamentos ora mencionados nesta pesquisa apresentamos como objetivo geral: analisar as contribuições da prática de liderança na gestão escolar quanto a organização e funcionamento da escola e seus impactos na melhoria da qualidade da educação. Quanto aos objetivos específicos, destacamos: (I) identificar qual/quais a/s concepção/ões que os gestores/as têm sobre a gestão escolar; (II) caracterizar as práticas do/da gestor/a identificando como se dá a sua interação com a comunidade escolar; (III) analisar os impactos das ações e decisões dos gestores escolares na organização administrativa e no funcionamento geral da escola, identificando como sua liderança influencia nesses aspectos.

A partir desses propósitos, adentramos a realidade da instituição escolar em busca de investigarmos o cotidiano da prática da gestora, da existência de uma supervisora escolar, das suas concepções sobre liderança, da relação suas relações com a comunidade escolar e dos demais funcionários da escola que foi realizada a pesquisa, para analisarmos e refletirmos acerca das contribuições de todos para a organização e funcionamento da escola, possibilitando uma visão geral dessa instituição.

Estruturamos a escrita desse trabalho em cinco seções, incluindo a introdução e as considerações finais. Na primeira seção que se refere a “introdução”, será apresentado a justificativa, o objetivo geral e específicos, a problematização dessa pesquisa, assim como a organização geral desse artigo.

Na segunda secção aborda “Gestão escolar: um novo olhar a partir da liderança”, destacando dois subtópicos denominados “Afinal como surgiu a gestão escolar?” e “Liderança em foco”

Em seguida, na terceira secção traz a metodologia do artigo, como se deu a sua construção e quais os sujeitos, instrumentos usados, bem como os locais onde o estudo foi realizado.

Na quarta secção, aborda os resultados e discursões do trabalho, onde foi realizado as análises, reflexões e contribuições das sujeitas da pesquisa.

E por ultimo, na quinta secção, a conclusão, onde apresenta as reflexões finais sobre a temática estudada e as principais análises dos resultados coletados por meio das gestoras.

2 GESTÃO ESCOLAR: um novo olhar a partir da liderança

A gestão escolar é fundamental para a organização e o funcionamento das instituições de ensino e para a promoção de uma educação de qualidade. Mais do que lidar com a organização administrativa da escola, é papel, também, de uma gestão escolar, responsabilizar-se, pela parte pedagógica, financeira, de recursos humanos e de comunicação. São áreas interdependentes que se articulam por meio da ação do gestor, perpassando pela elaboração do Projeto Político-Pedagógico, do Currículo entre outros documentos que orientam, regulamentam e legalizam o funcionamento da escola.

Em se tratando dos pilares da gestão escolar vejamos como cada um desempenha o seu papel trazendo contribuições necessárias na organização e no funcionamento de uma instituição de ensino, conforme (Luck 2018, p. 5-13) quando define

- **Gestão pedagógica:** refere-se ao planejamento, acompanhamento e avaliação das práticas de ensino e aprendizagem, envolvendo o trabalho direto com os professores, o currículo, a formação continuada e os projetos educativos da escola.
- **Gestão administrativa:** diz respeito à organização dos recursos materiais, financeiros e humanos da escola. Envolve desde a manutenção da infraestrutura até o cumprimento das normas legais e a aplicação dos recursos com responsabilidade e transparência.
- **Gestão financeira:** relacionada ao uso eficiente dos recursos financeiros, sejam eles provenientes de programas governamentais (como o FNDE) ou de outras fontes, garantindo que os investimentos estejam alinhados às necessidades pedagógicas da escola.

- **Gestão de pessoas:** abrange o relacionamento interpessoal, a valorização dos profissionais da educação, a promoção do trabalho colaborativo e o desenvolvimento de uma cultura organizacional positiva.

Compreendendo que esses pilares são fundamentais para o desenvolvimento da instituição escolar, o gestor tem por função lidar com esses pilares de forma articulada entendendo que, apesar de terem suas características próprias, eles se complementam e se entrelaçam em prol de uma organização e funcionamento da escola. Para (Chiavenato 2003, p.81) a função do gestor é de planejar, coordenar, comandar e controlar. Esse processo serve para qualquer tipo de organização, seja ela privada, pública, sem fins lucrativos ou de serviços. Todas precisam seguir esse processo para conseguir alcançar os resultados propostos”. Além dessa função do gestor, citada pelo autor, é também de sua responsabilidade garantir um ambiente propício ao aprendizado dos alunos, ao desenvolvimento do corpo docente e a todos os integrantes da escola.

2.1 Afinal como surgiu a Gestão Escolar?

Anteriormente o termo utilizado para a gestão escolar era administração escolar, termo bastante utilizado no campo empresarial, caracterizado pela ação de um/a administrador/a capaz de organizar, planejar, tomar decisões e gerenciar recursos humanos, materiais, financeiros entre outros atributos necessários para um bom funcionamento empresarial com resultados favoráveis aos objetivos propostos, portanto, com resultados produtivos e de sucesso.

Com o tempo foi-se observando que a forma como estava sendo administrada as instituições escolares, com foco mais empresarial, não atendia a complexidade existente nessa instituição, haja vista, ser constituída por uma cultura diversificada que precisava ser dada vez e voz para essa comunidade escolar, envolvendo-a de forma participativa e colaborativa na construção de um espaço em que todos fossem escutados, respeitados e valorizados.

Segundo o autor (Luck 2005, p. 62)

É a partir de 1980 que se inicia o movimento em favor da descentralização e da democratização da gestão das escolas públicas e a partir desse período surgem diversas reformas educacionais, que reconhecem e fortalecem tal movimento, onde a qualidade da educação é aprimorada, e ocorrem proposições legislativas por parte do governo.

Assim, a gestão escolar tem a sua gênese, surgida da necessidade de organizar e estruturar melhor as instituições de ensino, deixando-as mais aprimorada para atender as recomendações técnicas e pedagógicas, pois as instituições escolares anterior à década de 80, eram administradas de uma maneira centralizada, onde todo o papel de ordem e poder eram

direcionadas apenas para o diretor. Era partir de suas decisões, que a escola funcionava, definindo um período em que ninguém tinha voz, a figura maior de autoridade era a direção, portanto, apenas obedeciam e realizavam o que era pedido, impedindo qualquer manifestação que fosse contrária as suas ordens.

Em oposição com práticas autoritárias, a gestão escolar passou a priorizar a participação e a colaboração da comunidade escolar. Essa abordagem enfatiza os aspectos sociais, políticos e econômicos da realidade dos alunos, promovendo o trabalho coletivo e a construção de projetos pedagógicos. Assim, fica evidente o quanto é importante a participação de todos na construção de um trabalho coletivo em prol de resultados direcionados para o alcance dos objetivos propostos. O mais essencial dessa relação é que todas as equipes cumpram as suas responsabilidades e se ajudem mutuamente. Essa nova forma de orientar uma equipe de trabalho é própria de um/a gestor/a que sabe da importância da gestão democrática.

Fortalecemos com o pensamento de (Dourado 1998, p. 79): quando afirma que:

A gestão democrática é um processo de aprendizado e de luta que vislumbra nas especificidades da prática social e em sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de meios de efetiva participação de toda a comunidade escolar na gestão da escola.

A partir do pensamento do autor, fica claro que a gestão democrática, oportuniza a participação ativa de toda a comunidade escolar nas atividades realizadas e nas decisões tomadas para o bom funcionamento da escola. Assim, o/a gestor/a, é responsável para organizar o seu Plano de ação com a participação e colaboração da sua equipe de trabalho estabelecendo objetivos, metas e resultados satisfatórios. Essa prática de gestão percebe o todo e suas partes e vice-versa, características próprias de um/a gestor/a que acredita que a melhor forma de realizar a sua gestão é por meio da liderança.

Segundo o pensamento de (Luck 2011, p. 46):

A pessoa do gestor, é representada pelo indivíduo que exerce a liderança, é visto como aquele que é seguido, mesmo não dispondo de qualquer autoridade estatutária, não imposta por artifícios legais, porque ele consegue ser aceito e principalmente respeitado, unindo e representando o grupo na realização dos anseios comuns e metas da escola.

É válido destacar que o gestor líder não é apenas o chefe institucional, ele é mais do que uma representação fixa e central no organograma da instituição. Ele descentraliza a sua liderança evidenciando uma gestão democrática em que a tomada de decisão é disseminada e compartilhada por todos os participantes da comunidade escolar. “Entende-se que se trata não de um papel puramente burocrático- administrativo, mas sim de uma tarefa de articulação, de coordenação e intencionalidade, que, embora suponha os aspectos administrativos, vincula

essencialmente o diretor à gestão pedagógica da escola. (Oliveira e Vasques-Menezes, 2018, p. 881).

Tudo isso faz parte da responsabilidade do gestor, que deve compreender que seu papel vai muito além do simplesmente direcionar as pessoas. É essencial que ele atue com consciência e desenvolva práticas de lideranças que inspirem, orientem e estimulem sua equipe a enxergar as diversas possibilidades de realizar o trabalho. Ser gestor é ser o exemplo, é criar um ambiente de crescimento, inovação e colaboração contínua.

Logo, é imperativo que os gestores conheçam também os estilos de liderança e suas características e compreendam que um líder que pretende tornar-se democrático deve superar os vícios e as amarras dos estilos de liderança que se opõem às transformações sociais e às adequações escolares necessárias ao processo de democracia na escola. (Cabral; Souza 2015, p.149).

Diante disso, compreender essa relação entre gestão e liderança, tornou-se essencial para analisar o impacto que os estilos e práticas de lideranças exercem sobre o ambiente escolar, no desempenho da equipe docente e principalmente os resultados alcançados. Mas, é notório que não é uma atividade simples e fácil de ser executada, pois os gestores também passam por desafios, como a falta de recursos, a sobrecarga de responsabilidades, as exigências burocráticas e as dificuldades em promover a participação efetiva da comunidade. E para saber lidar com esses desafios e superá-los requer formações permanentes e que tenha o apoio da rede de ensino viabilizando a materialização do que é estabelecido na Constituição Federal de 1988, na Lei de Diretrizes e Base da Educação (LDB) e no PNE.

A primeira, denominada de Constituição Federal de 1988: “Determina em seu artigo 206, inciso VI, que a gestão democrática do ensino público como um princípio fundamental da educação básica, garante a participação da comunidade escolar na tomada de decisões.”

Implica em dizer que a gestão escolar deve envolver pais, alunos, professores e funcionários, promovendo a transparência, a colaboração e a participação ativa de todos os envolvidos na definição das diretrizes e práticas pedagógicas.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação, de Nº 9.394 de 1996, em seu artigo 14 estabelece a gestão democrática como um princípio, exigindo a participação da comunidade escolar e local na gestão das escolas. E no Artigo 15, garante autonomia progressiva às escolas em relação a aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros.

Já é do nosso conhecimento a existência dessas leis que regulam a Gestão Escolar, contudo precisa serem postas em prática, principalmente pelos/as gestores/as, a fim de que tenhamos mais participação dos profissionais da educação pública. Estes precisam seguir essas

leis e enfrentar as opiniões contrárias, especificamente, as opiniões de políticos que se apoderam dos municípios e coagem a população em prol de seus próprios interesses.

Nesse sentido, entendemos a liderança, enquanto elemento necessário nas práticas dos/as gestores/as escolares, influenciando diretamente na dinâmica da instituição e contribuindo para a construção de um espaço educacional mais colaborativo, democrático e comprometido com os princípios legais da educação e com a emancipação da comunidade escolar, consequentemente, de sociedade mais consciente de sua realidade.

2.2 Liderança em foco

Consolidando a importância das leis, já mencionadas na seção anterior, foi com a redemocratização do Brasil em 1985, em especial, com a Constituição Federal de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/96), que o cenário da educação e da gestão escolar deixou de ser uma atividade meramente burocrática e com um poder de superioridade, passando a assumir um papel estratégico e com a participação dos integrantes da escola, desde a construção do projeto político-pedagógico, a elaboração do planejamento de forma coletiva com os professores, alunos, pais, Conselhos escolares etc.

Essa nova forma de gestar a instituição escolar incluiu a participação de todos os integrantes da escola atendendo aos princípios da legislação da educação estabelecidos nas leis já mencionadas anteriormente no referido texto. Esses documentos afirmam que a gestão escolar é composta por diferentes dimensões que se articulam entre si. Entre elas, destacam-se conforme colocada pela autora Luck (2009) “as dimensões pedagógica, administrativa, financeira, cultural e das relações interpessoais.” Onde todas elas são necessárias para a construção de uma gestão escolar eficiente, contribuindo para o funcionamento harmônico da escola como um todo.

Vale ressaltar que, durante as leituras feitas para a construção da pesquisa descobrimos que a origem da liderança já vem desde os primeiros seres humanos do mundo. Como forma de organização eles escolhiam uma figura como guia e seguidor. Essa pessoa deveria guiar e conduzir todo o restante do povo durante as suas jornadas, surgindo, assim, os primeiros traços de liderança.

Segundo (Sacchetto 2019, p.6)

Começa então os vestígios de liderança, surgindo então às necessidades de adaptação de acordo com o progresso da evolução humana. De acordo com a cronologia humana, demonstra-se que as transformações e as evoluções acontecem desde que o homem desenvolveu conhecimentos e habilidades para trabalhar por meio físico, simplificando e modificando-o segundo suas necessidades, dando início aos vestígios da liderança, levando a importância de viver em conjunto e sociedade.

Com o passar dos anos e de acordo com as transformações, sociais, econômicas, históricas e culturais, a liderança foi sofrendo mudanças e passou a ser discutida dentro das instituições formais, inclusive a instituição escolar. A partir desse período surgiram várias definições para sobre liderança.

Nesse viés, a maioria das definições colocaram a liderança como um processo de influência que acontece dentro de um grupo ou organização, envolvidos em uma ação coletiva, resumidamente essas definições falam de aspectos ligados as condutas e interações individuais de cada líder, os efeitos do seu trabalho, o seu comportamento e sua relação com o seu local de trabalho e a sua equipe Bass (2008).

A partir do pensamento do autor, percebemos que o poder de influenciar as pessoas é uma das características primordial da prática de liderança, deixando claro que a por meio dessa prática, tudo se encaminha para uma convivência acolhedora participativa e colaborativa. O autor Maximiano (2000), conceitua a liderança como o “processo de orientar as ações, influenciando o comportamento das pessoas por meio das atividades realizadas coletivamente”, e assim, cada um vai se conscientizando da importância de um trabalho coletivo.

Em seguida, mais um autor deixa as suas contribuições em torno desse conceito, mostrando que, praticar a liderança é proporcionar um espaço harmonioso e de paz, respeitando as subjetividades, que cada pessoa tem, e que, normalmente, ficam ocultos. Um bom líder deve ter a sensibilidade para perceber em cada membro da sua equipe essas subjetividades, para saber lidar com essa diversidade contidas em diferentes realidades. Para melhor compreendê-los e ajudá-los, de forma conjunta, na superação dos possíveis desafios que possam surgir.

Nesse sentido, (Hunter 2004, p. 19) afirma que:

Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter. Planejamento, orçamento, organização, solução de problemas, controle, manutenção da ordem, desenvolvimento de estratégias e várias outras coisas – gerência é o que fazemos, liderança é quem somos.

Nesse viés, é perceptível que a liderança não é uma prática engessada, que só tem um jeito de exercê-la e cheias de manuais, mas é um processo constante de evolução instigando a criação de uma diversidade de estratégias para o desenvolvimento do seu trabalho que precisa ser pensado coletivamente. Dessa forma, pensar em liderança é reconhecer também que existem

diversos estilos de liderança e há também diversas características que são determinantes para defini-las, por isso a sua prática depende do campo onde será exercida, pois nem sempre um único estilo vai servir para todas as instituições e todos os grupos de pessoas, por isso fica evidente que precisa estudá-las para compreender melhor esses estilos.

Para melhor compreendermos as abordagens dos estilos que corresponde àquilo que o líder faz, isto é, a forma como o líder se apresenta. Assim, buscamos (Chiavenato 2003, p.124–125) para apresentamos três estilos de liderança, sendo elas: autocrática, liberal e democrática.

- **Liderança Autocrática:** o líder centraliza as decisões e impõe suas ordens ao grupo, desenvolvendo a agressividade, tensão, frustração e nenhuma espontaneidade do grupo, impedindo o relacionamento interpessoal entre eles. O trabalho só se desenvolve com a presença do líder.
- **Liderança liberal (laissez-faire):** o líder delega totalmente as decisões ao grupo deixando-os sem controle, apesar da intensidade de suas funções a produção torna-se medíocre. Impera o individualismo agressivo e pouco respeito ao líder.
- **Liderança democrática:** o líder conduz e orienta o grupo incentivando a participação democrática das pessoas. Líder e subordinados desenvolvem comunicações espontâneas, francas e cordiais. Há uma grande integração grupal dentro de um clima de satisfação.

Para (Luck 2011, p.145) “O exercício da liderança é fundamental ao processo educacional, de modo que possa superar sua tendência reprodutivista que limita enormemente a qualidade do ensino”.

Dessa maneira, fica claro que a prática da liderança na gestão escolar possibilita que a escola tenha ganhos significativos para o desenvolvimento dos alunos, em seu processo de ensino-aprendizagem, bem como no que diz respeito ao processo de trabalho dos professores e demais profissionais da instituição. Como afirma (Fullan 2001, p. 6) “A liderança escolar é o fator mais importante na melhoria da qualidade da educação”.

Realizar uma prática de liderança na escola, não é tão simples, pois exige que esse gestor cumpra as suas competências e faça ou tenha o seu planejamento educacional, e coloque em prática o PPP, interagindo com todo o ambiente escolar para que contemple tudo e todos.

Nesse sentido a autora Luck descreve sobre os diferentes tipos de liderança: A primeira é a Liderança transformacional:

Têm a sua essência focada em inspirar e motivar a equipe, orientada por valores, integridade e confiança; oferece uma visão transformadora dos processos sociais e da organização como um todo e se propõe a mudanças do modo ser e fazer dentro das organizações, ou seja, as práticas, processos organização do trabalho, interação social, seu papel etc. (Luck, 2010, p. 45)

Percebe-se, que apesar de ser um tipo de liderança ideal para todas as instituições, acaba se tornando quase utópica, pois mediante a tantos desafios que as escolas enfrentam, só ter uma liderança com esse objetivo, não será suficiente, pois sabe-se que além de suas funções é necessário que a escola possua os devidos recursos para a manutenção dela. A segunda Liderança colocada por Luck (2010, p. 45) é a Transacional:

Percebe a educação como um processo de relações interpessoais, por tanto foca na interação de pessoas; se preocupa com a qualidade das relações interpessoais, promove a unidade da organização e melhores condições de realizações dos objetivos comuns; proporciona também a mobilização para trocar experiências, ideias e aprender em conjunto; existe a articulação de linhas comuns de ação, os resultados são consequências

Nesse tipo de liderança, é possível compreender que o objetivo central é mobilizar uma quantidade bastante significativa de pessoas, para alcançar as metas estabelecidas dentro das instituições, pois sempre irá acontecer algumas situações de conflitos, gerando pequenos atritos, sendo assim um problema para esse tipo de liderança.

Já no terceiro tipo refere-se a liderança compartilhada, em que Luck (2010, p. 48) afirma que essa:

Situa-se no contexto das organizações de gestão democrática. As tomadas de decisão são compartilhadas pelos participantes da comunidade escolar; em consonância com o processo educativo, todos são convidados a assumir a liderança diante das problemáticas sociais; nesse tipo de liderança escolar, é importante que professores estejam plenamente envolvidos no compartilhamento de liderança em todos os espaços e momentos educacionais.

Nesse tipo de liderança percebe-se bastante, a sua relação com uma gestão democrática, em que todos os envolvidos na rotina escolar são chamados para participar das decisões e participam ativamente nas atividades da escola. Desde os profissionais que fazem a manutenção da escola, como a equipe gestoras, que a administram. Mostrando que ambas são importantes e colaboram para o desenvolvimento de uma educação de qualidade.

O quarto tipo de liderança denominada de coliderança tem características bem semelhantes da compartilhada:

A coliderança é exercida entre profissionais da equipe gestora. São eles que são formalmente responsáveis pela liderança geral da escola; assim como a liderança compartilhada, necessita ser exercida a partir da visão, valores e missão da escola, assim como seus objetivos formadores. Aqui, a liderança é vista como um processo e não como uma posição ou cargo; articula-se a partir de uma liderança central, num contínuo processo de diálogo e mediação. Não há expectativa de que uma mesma pessoa exerça a liderança em todos os momentos e espaços. Ou seja, de acordo com o contexto, outras pessoas podem exercer a liderança. Luck (2010, P. 49)

Resumindo ambas se concentram em valorizar a participação efetiva de todos que fazem a escola. Com característica bem definidas, trazendo o diálogo, a medição, a participação como fortes pontos para a prática dessa liderança, ou seja, todos que ajudam no desenvolvimento da escola podem em algum momento, se necessário exercer essa liderança. No penúltimo tipo de liderança é colocada pela autora Luck (2010, p. 51), como liderança educativa, pois:

Na escola, essa liderança focaliza o que acontece em sala de aula; Demanda a presença, observação, acompanhamento e feedback aos processos pedagógicos que ocorrem; é centrada na formação de organizações de aprendizagem; orienta a aprendizagem no trabalho (capacitação em serviço) é uma expressão desse tipo de liderança; acompanha de perto o processo de aprendizagem dos alunos, que se constitui no objetivo de todas as ações da escola.

Nesse tipo de liderança, percebe-se que ela se direciona para o contexto da sala de aula, tudo que acontece estar voltado para o processo de aprendizagens dos alunos, ela destaca até elementos que serão necessários para o exercício dela, como a “observação, os feedbacks e todo o processo pedagógicos”. Dessa maneira, a liderança educativa tem sido um desafio para o contexto atual, onde os gestores, em parcerias com os professores tem se dedicado mais em compreender a dinâmica da sala de aula e o quanto a liderança pode influenciar nesse processo. Confirmando que tê-la nesses espaços tanto na sala de aula, como de modo geral colaboram para os aprendizados dos alunos. E por último a liderança integradora que:

Entende que o trabalho educacional se realiza meio a uma dinâmica de eventos relacionados; aqui, não são as pessoas ou ações que fazem a diferença, mas o conjunto em processos interatuantes; os gestores que agem de forma integradora são capazes de situar os detalhes em um conjunto mais abrangente. Luck (2010, p. 52)

Na liderança integradora, entende-se que ela faz a junção de tudo para exercer a sua liderança. Esse tipo de liderança compreende que levar em consideração só esse aspecto ou aquele, não é o suficiente para desenvolver uma boa liderança, mas, sim trazer tudo que envolve a organização da escola, se torna necessário para o seu sucesso. Como fatores ambientais, o espaço, o alinhamento dos objetivos, as dificuldades da escola, dentre outros aspectos, que esse

líder que tenha essa prática integradora irá observar, concluir que precisa levar esses pontos também como relevantes.

Por fim, independentemente do tipo de liderança, a liderança escolar tem o intuito de administrar o funcionamento da escola e sua organização, em virtude da ordem, o bom funcionamento e desempenho escolar dos alunos, visto que o ambiente escolar é um local de transformação e formação de indivíduos, e não somente dos alunos, seja ela na Educação Básica como na Educação Superior. Dessa forma o líder irá escolher sua melhor forma de liderança e por meio dela poder contribuir diretamente no desenvolvimento da instituição educacional.

3 ABORDAGEM METODOLÓGICA

Sabe-se que para realizar uma pesquisa seja ela de caráter quantitativa, quanto qualitativa requer uma dedicação e responsabilidade do pesquisador sobre os procedimentos selecionados para o alcance dos seus objetivos. Além disso, precisa reconhecer que não é uma atividade simples e feita de qualquer maneira, baseada no senso comum. E muito menos, que o assunto discutido será esgotado com a sua pesquisa, mas, entender que existem inúmeras questões e variáveis que podem tornar-se novos objetos de estudos e que servirão também para fundamentar e ajudar na construção de outras. Mas, afinal o que é pesquisa? Segundo Gil (2008, p. 26) “Pode-se definir pesquisa como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científico”.

Dessa forma, fazer pesquisa precisa que haja o planejamento e organização de todos os elementos necessários para a sua construção, independentemente de qual seja e quais os métodos, técnicas e abordagens serão feitas. Portanto fica evidente que a pesquisa em si, já tem uma relevância, mas quando ela passa a ter características mais definidas, seja ela quantitativa ou qualitativa, terão contribuições maiores, para diversas áreas que as escolhem e recomendam as abordagens mais específicas e úteis para estudo. Mas, realizando um recorte dessa discussão, onde as análises partiram em torno de uma perspectiva qualitativa, destaca-se que escolher esse tipo de pesquisa, significa dizer que ela vai possibilitar ao pesquisador, um alcance bem mais profundo da temática estudada. Não só isso, mas também, vai possuir uma capacidade ampla de responder a inúmeras questões individuais, dentro de uma determinada realidade que não pode ser quantificado.

Portanto, essa é uma das principais características da pesquisa qualitativa, ir além de números e permitir acessar um contexto em sua dimensão particular e sob o olhar dos principais sujeitos da pesquisa. Permitindo entender diversas histórias, falas e vivências.

Para uma melhor compreensão, buscamos a autora Minayo (2001, p. 14) que:

Conceitua e deixa claro que “a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos a operacionalização de variáveis.

Nesse sentido, a pesquisa qualitativa, apresenta esses aspectos, e principalmente se distancia dessa visão superficial, preocupando-se em investigar aspectos mais subjetivos sobre o objeto estudado, centrando-se em trazer diversos novos elementos para que se possa produzir novas informações e discussões sobre a assunto. Portanto segundo o autor Gil (2002, p.54-55) ele define que “a pesquisa qualitativa aquela que se concentra na compreensão profunda e na interpretação de fenômenos complexos, utilizando métodos como entrevistas, observação e análises de documentos, com foco na subjetividade e significado atribuídos pelos participantes”.

Em virtude disso, com o uso da pesquisa quantitativa é perceptível que a subjetividade é um ponto de destaque, e que através dela o pesquisador vai ter acesso ao contexto real do estudo e os sujeitos em seus espaços de origens, compartilhando as suas próprias experiências e conclusões sobre a sua realidade, dando mais riqueza de informações e conhecimentos. E adentrar a realidade estudada refere-se ir a campo e ver mais de perto em sua dimensão completa, e o autor Gil (2002 p. 47) “deixa claro que o objetivo de uma pesquisa de campo é entender a diferença entre um indivíduo e outro, a partir da análise da interação entre as pessoas de um grupo ou comunidade, extraindo dados diretamente por meio da realidade dos indivíduos”. Por isso a pesquisa de campo, possibilita essa vantagem de permitir contato direto com local em análise e principalmente com o objeto de estudo, podendo gerar reflexões mais confiáveis e fidedignas da realidade, gerando-se assim até novos questionamentos que poderão ser feitos novos estudos.

Esse trabalho utiliza também uma estratégia metodológica do estudo de caso, por se tratar de uma abordagem apropriada para investigar em profundidade uma situação específica dentro de seu contexto real, permitindo compreender as particularidades e a complexidade de fenômenos da gestão escolar, levando em conta os múltiplos fatores que as influenciam. Segundo Lüdke e André (1986, p.18), o estudo de caso “tem por finalidade analisar intensivamente um único caso ou alguns poucos, permitindo o exame detalhado de uma situação particular e proporcionando uma visão rica e contextualizada do fenômeno”. Dessa forma, a

escolha por essa abordagem visa oferecer uma análise detalhada de uma instituição escolar, focalizando aspectos relacionados à gestão, liderança e participação da comunidade.

E por se adotar também uma pesquisa etnográfica, justamente com o objetivo de melhor conhecer a realidade das gestoras escolares, a partir das vivências direta no ambiente escolar, e a etnografia permite ao pesquisador uma imersão prolongada no campo de estudo, observando comportamentos, relações sociais, rotinas e significados atribuídos pelos sujeitos às suas práticas cotidianas. Conforme André (1995, p. 21), a etnografia “procura compreender a perspectiva dos participantes, valorizando o significado que os próprios atores sociais atribuem às suas ações e à realidade em que estão inseridos”. Assim, esta investigação busca captar a complexidade das interações escolares das gestoras, com foco especial em suas atuações, na cultura organizacional da instituição e principalmente na participação da comunidade e de todos os setores. Nesse sentido e desejando responder os questionamentos, como também atingir os objetivos desse estudo, desenvolveremos uma pesquisa de abordagem qualitativa e de campo do tipo etnográfica, utilizando a entrevista semiestruturada e a observação participante.

Esses instrumentos de pesquisa selecionados são de grande relevância para a construção dessa pesquisa, afinal diversos pesquisadores das áreas humanas e sociais, escolhem essas técnicas para o alcance de seus objetivos e desenvolvimento dos seus trabalhos. Portanto, quando se fala em observação participante, entende-se que deverá ser feita em campo, dentro da realidade estudada. E não é apenas, o simples ato de observar sem que tenha feito um estudo e organização dos seus objetivos, mas, reconhecer que também precisa fazer o planejamento alinhado com o intuito da pesquisa para chegar no contexto selecionado. Com isso o autor Ludke (2012, p. 3) deixa bem claro quando diz:

Para que se torne um instrumento válido e fidedigno de investigação científica, a observação precisa ser antes de tudo controlada e sistemática. Isso implica a existência de um planejamento cuidadoso do trabalho e uma preparação rigorosa do observador. Planejar a observação significa determinar com antecedência "o quê" e "o como" observar. A primeira tarefa, pois, no preparo das observações é a delimitação do objeto de estudo. Definindo-se claramente o foco da investigação e sua configuração espaço-temporal, ficam mais ou menos evidentes quais aspectos do problema serão cobertos pela observação e qual a melhor forma de captá-los.

Sendo assim, a observação participante permitirá acompanhar de perto a realidade dos sujeitos e até mesmo observar novos aspectos que possam chamar atenção do pesquisador e gerar novos questionamentos através dessas coletas de dados. E acompanhado da observação direta, a entrevista semiestruturada também foi selecionada como uma técnica relevante para construção desse trabalho. Através dela o pesquisador adentra o campo estudado e fica o mais

próximo do sujeito da pesquisa, permitindo que ambos se comuniquem e compartilhem diversas informações, registrando essa comunicação, com a autorização e consentimento do entrevistado. Por isso, torna-se um instrumento muito utilizado por diversas áreas e ajudam obter relatos de experiências bem específicos, daqueles que vivem diariamente dentro da sua realidade. Conforme o autor (Gil, 2008, p. 110) “A entrevista semiestruturada é caracterizada por um roteiro flexível, com perguntas previamente definidas, mas que permite ao entrevistador explorar livremente temas emergentes durante a conversa, promovendo um diálogo mais rico e espontâneo.”

Conforme o autor, fica evidente que a entrevista semiestruturada é uma técnica utilizada para sabermos informações que possa contribuir para a temática da pesquisa que estamos realizando, pois se considera que as informações obtidas terão o olhar de quem viveu ou vive determinada realidade. Contudo, essa técnica precisa ser organizada por meio de um roteiro direcionado para a obtenção dos objetivos da investigação. Dessa forma, a construção de dados desse estudo foi estruturada a partir da observação direta feita às escolas lócus da pesquisa, e das entrevistas semiestruturadas realizadas com as gestoras, no próprio ambiente escolar, com o propósito de “analisar as contribuições da Liderança na Gestão Escolar para a Melhoria na Qualidade da Educação”.

Para o desenvolvimento da investigação foram escolhidas duas gestoras de duas escolas da Rede Municipal. A primeira escola situada na cidade de Parnaíba-PI. A escolha da gestora ocorreu porque tive oportunidade de por uma vez fazer o Estágio Supervisionado I na Escola e durante o período do estágio percebi a dinamicidade da gestora e sua comunicabilidade com todos na escola e com as pessoas de fora da escola, mas que a procurava para adquirir alguma informação. Fiquei impressionado com a sua capacidade de saber o nome de todos os alunos que estudam na escola, a turma e o ano que cursava entre outras atividades que tive a oportunidade de presenciar. Já a escolha da gestora da Escola Municipal da cidade de Ilha Grande do Piauí-PI, localizada no bairro Labino, foi devido a um desejo pessoal, pelo fato ser o local onde estudei durante a infância e por ser localizado em meu bairro de origem.

Após a escolha das gestoras fui às escolas e conversei com cada uma, sobre a nossa pesquisa e apresentei um documento denominado de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCL, que explicava a importância da participação delas para a realização da pesquisa. Elas leram e aceitaram participarem da nossa pesquisa. Marcamos uma data com cada gestora, para fazermos a entrevista, que foram gravadas com a autorização das gestoras.

Escolhemos o aplicativo” TurboScribe”. que além de gravar também transcreveu as falas das gestoras. De posse dos dados construídos, utilizamos o método de “Análise de dados” para ser feita organização e a análise de dados. Bardin (2016. p. 123) define como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”.

De posse dos dados construídos, organizamos em categorias. “As categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem em um grupo de elementos (unidades de registro sob um título genérico” (Bardin apud Gomes, 2009, p. 88). Contudo é importante que essa separação seja feita sempre da mesma forma de modo que não fique nenhum material sem categoria, e que não haja repetições no conteúdo analisado, como também, não deve aparecer conteúdos iguais em mais de uma categoria. As categorias devem ser objetivas, sem muitos significados, e por último que apropriada ao objetivo pretendido.

Com esse propósito, nossa categorização mostra-se da seguinte forma da seguinte maneira: contato inicial das gestoras com a gestão escolar; Concepções das gestoras sobre gestão; Atribuições das gestoras nas escolas; Relação com a comunidade escolar; Ausência ou presença do coordenador pedagógico (supervisor); Formação sobre gestão; Concepções das gestoras sobre Liderança e liderança na gestão escolar.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Diante das entrevistas realizadas com as duas gestoras atuantes nas escolas da rede pública municipal de ensino, foi possível conhecer mais uma parte relevante das suas rotinas diárias de trabalho, bem como diversas questões que estão envolvidas nesse processo de trabalho dentro da gestão escolar e consequentemente a prática da liderança nesse espaço. Dessa forma, durante os momentos de diálogos, as gestoras destacaram também vários aspectos e histórias sobre as suas trajetórias profissionais até chegar ao cargo atual e o quanto o seu trabalho traz inúmeros benefícios para o funcionamento e desenvolvimento geral da escola. Continuamos pedindo que a gestora falasse sobre as concepções que ela tem em relação a gestão escolar, impactos das ações do gestor escolar no funcionamento da escola e por último o acompanhamento das práticas pedagógicas na escola.

Após a identificação das gestoras pedimos que elas dissessem sobre:

4.1 Contato inicial das gestoras com a gestão escolar

Baseado nesse interesse de conhecer melhor as vivências e experiências das gestoras ao longo da sua primeira relação com gestão escolar e as suas inspirações até os dias atuais em seus campos de trabalho, as duas gestoras compartilharam que os seus primeiros contatos com gestão escolar partiram através da influência de uma pessoa. Se torna importante conhecer esse começo, pois sabe-se que estar exercendo uma função, que não gosta e não sendo do seu interesse, conta muito, sendo esse um dos principais motivos, que possa afetar a sua gestão e consequentemente a escola e na educação ofertada pela a instituição. Mas, a realidade encontrada, foi muito positiva e distante dessa perspectiva de estar a frente da gestão escolar, por meio de vínculos políticos. A Gestora 1, relatou que foi a convite de uma amiga que a convidou para assumir essa função, após o falecimento de uma das colegas de trabalho. Afirmando:

Eu aceitei, mas eu tive como minha inspiração duas ex-gestoras da escola, Dona Socorro Moraes, e a própria Eliana Vaz de França, que eu já trabalhava com as duas, já via a liderança das duas dentro da questão de gestão, então muita coisa que eu aprendi, me inspirei nelas, (Gestora 1)

Com a gestora 2 não foi tão diferente, também informou que teve a influência de sua irmã e que ajudou significativamente nesse processo, tanto no despertar do seu amor pela gestão, como principalmente pela sua paixão pela a educação, relatando:

A Alessandra para mim sempre foi uma inspiração. Quando eu comecei a entrar na educação, ela trabalhava já em outras instituições. E eu ia para substituir. Então aquilo ali eu fui descobrindo. Fui descobrindo novos caminhos. Fui descobrindo o que era a educação na minha vida. E aí eu disse, não, isso aqui que eu quero. (Gestora 2)

O ponto de destaque da gestora 2, é que a sua busca por ocupar esse cargo de gestão também, partiu por meio do desejo de mudanças, de conhecer novas áreas que iriam lhe possibilitar mais crescimento. Com isso, acabou deixando a função de coordenação e correndo em busca de ser gestora. Pois, além de querer se desafiar e por ser apaixonada pela educação deixou evidente do seu amor pela a sua profissão e o quanto se sente feliz e realizada assumindo esse cargo. E essas se tornam características importantes, pois o autor Chiavenato (2004, p. 85) deixa bem claro:

O líder precisa ser apaixonado pelo trabalho. Analisando a realidade das escolas, passamos a fazer a seguinte análise: Será que os gestores educacionais são apaixonados pela educação e, muito mais do que isso, são apaixonados pela escola onde lideram? É preciso entender que os gestores educacionais devem se portar como se fossem os donos da escola Por que, analisando de forma profunda, eles são responsáveis pelo sucesso e insucesso da escola.

Dessa forma, foi possível perceber claramente que a gestora 2, pensa sobre a educação e ainda afirmou em sua fala, quando relatou:

Eu sou apaixonada pela educação. Para mim isso é o carro-chefe. É você escolher uma profissão que não é só ser, É ser, fazer e transformar. Então eu levo muito isso para mim. E a educação para mim é uma essência de transformação. Eu vejo a educação como uma transformação de ideais, de comportamentos (Gestora 2).

Nesse sentido, percebe-se o quanto ambas amam a educação e principalmente as suas profissões. Pois sabemos que além de serem professoras, o cargo de gestora também não é tão simples, tudo precisa ser organizado e acordado entre todas as partes envolvidas, deve existir uma comunicação e uma parceria e além disso uma busca contínua de conhecimentos específicos sobre a área. Nesse sentido, percebe-se que pelo fato das duas já terem acompanhado de perto o cotidiano de suas inspirações, isso acabou contribuindo para o início de suas gestões, deixando-as mais confortáveis, felizes e realizadas desempenhando com muita responsabilidade as suas atribuições como novas gestoras.

4.2 Concepções das gestoras sobre gestão

Nesse sentido adentrando essa discussão, como também conhecendo melhor as análises das gestoras sobre suas concepções de gestão, é necessário fazer um retorno e relembrar a definição e demais características de gestão. O autor Garay (2011, p. 45) vai contribuir significativamente quando se trata em definir gestão, dizendo que “Gestão é o processo de dirigir a organização e a partir daí, tomar decisões levando em consideração as demandas do ambiente e os recursos disponíveis.” É notório que essa ideia traz uma visão geral de gestão, que se relacionam mais com a área da administração onde também abordam a discussão sobre gestão, mas quando adentrarmos o espaço escolar esse conceito, sofre mudanças pois a Escola tem suas particularidades e um fluxo diferenciado de colaboradores. Como afirma Bordignon e Gracindo (2000, p. 72) “compreendem que gerenciar uma escola é diferente de gerenciar outras organizações sociais, devido à sua finalidade, estrutura pedagógica e às relações internas e externas.”

Nesse caminho, reconhecendo que o ambiente escolar tem as suas características que diferem de outras instituições em seus mais diversos aspectos, esse estudo sobre gestão só veio para acrescentar e contribuir para melhorar o funcionamento e a estrutura organizacional das escolas. Como muito bem explica a autora, Silva (2001, p. 120) quando afirma que “Gestão

escolar é um trabalho de caráter coletivo, realizado a partir da participação conjunta e integrada dos membros de todos os segmentos da comunidade escolar”.

Com isso ficou claro, que a autora destacou duas palavras que ganham destaques no decorrer de suas análises a primeira é o termo “trabalho de caráter coletivo”, mostrando o quanto é importante que cada colaborador desempenhe o seu papel de forma correta e ética, colaborando para andamento da instituição e um fluxo melhor de trabalho, e o segundo é a “Participação”. Envolver todos os setores nas decisões da escola, não é apenas, escrever em documentos afirmando que todos participam para mostrar que desempenha um gestão democrática, mas sim permitir que falem, coloquem as suas análises e contribuições, desafios, dificuldades, resumindo, as demandas do seu setor. Como afirma LUCK (2009, p. 56), “a gestão escolar deve ser compreendida de que modo um processo articulador de ações pedagógicas, administrativas e humanas, com vistas à promoção da aprendizagem e desenvolvimento dos alunos”.

Essas características são percebidas no decorrer das falas das gestoras entrevistadas, mostrando que buscam desempenhar uma gestão alinhada com a participação e colaboração de todos. Pois reconhecem que assumir esse cargo, além de ser necessário uma bagagem teórica ou cursos na área, é necessário saber escutar e acompanhar de perto o cotidiano da escola. Nesse sentido as gestora relataram sobre ser gestora *“Costumo dizer que eu não sou aquela gestora de gabinete, eu sou gestora da vassoura, da limpeza, tá fiscalizando, olhando.”* Gestora 1. *“Ser gestor é liderar. [...] Para você liderar e os seus liderados, eles têm que perceber qual importância dessa liderança dentro da escola. Então assim, eu sempre acreditei em uma gestão não autoritária”.* (Gestora 2).

Sendo assim é notório que ambas gestoras tem uma concepção de gestão atualizada com uma perspectiva democrática e não autoritária, sempre disposta em aprender e atender a comunidade escolar, buscando resolver ou amenizar as demandas da escola.

O gestor que está no comando de uma escola não pode apresentar um perfil autoritário, mas pelo contrário, ele precisa inspirar e ser um exemplo a ser seguido. Sendo assim, ele deve tratar os seus subordinados com respeito e fazendo os realizar suas tarefas com destreza e satisfação (LÜCK, 2017 p. 102).

Diante disso, as gestoras atendem as recomendações dos documentos norteadores da educação e buscam promover um espaço acolhedor, digno e que seja aberto para escutar, os anseios do coletivo. Dessa forma a gestora 2 ainda acrescenta que *“Ela é descentralizadora, onde cada um faça com que a gestão aconteça dentro da escola e que eu possa não ser uma gestora, mas que eu possa ser uma líder.”* Gestora 2.

Vale lembrar, que mesmo que uma das gestoras não tenha deixado tão claro ou citado palavras como: gestão democrática, ou uma gestão colaborativa, descentralizadora. Mas as análises de suas atribuições e rotinas de trabalhos, percebe-se que a sua gestão está de acordo com os princípios democráticos.

4.3 Atribuições das gestoras nas escolas

Assim como diversos cargo dentro das escolas, tem as suas funções e documentos, como leis e cadernos de orientações técnicas que noteiam e ajudam os profissionais no conhecimento de suas atribuições, com o gestor não será diferente, ele precisa também desse norte, para comporender melhor como deve ser esse processo inicial. Não que seja como uma receita com tudo pronto deixando o seu trabalhos com caracteristas tecnicistas, mas, uma direção com possiveis recomendações necessarias para a sua atuação, no que refere-se ao cumprimento de alguns exigências que todas escolas precisam ter. Luck (2006, p. 78) “Define que os gestores educacionais são profissionais que gerenciam instituições de ensino públicas ou privadas. Suas atividades vão desde a gestão pedagógica até a administração e gestão financeira das escolas”.

De acordo com as principais atividades desempenhadas por um gestor educacional incluem”:

Planejamento estratégico: os administradores educacionais devem desenvolver um plano estratégico que inclua a missão, a visão e os valores da instituição educacional e estabelecer metas e objetivos de curto, médio e longo prazos ; Gestão instrucional: Os gestores educacionais devem monitorar o processo de ensino, facilitar a formação continuada de professores, avaliar o desempenho dos alunos e implementar políticas educacionais voltadas para a melhoria da qualidade do ensino; Administração: Os administradores educacionais devem gerenciar os recursos humanos, financeiros e materiais das instituições; educacionais, desenvolvendo planos de ação que incluem compras, estoque, manutenção e gerenciamento de infraestrutura; Gestão de pessoas: Os gestores educacionais devem liderar as equipe; profissionais da escola, promover um ambiente de trabalho harmonioso ;e colaborativo, incentivar a participação dos funcionários nas tomadas de decisões e valorizar o trabalho em equipe; Comunicações e Marketing: Os gerentes educacionais devem promover a escola dentro da comunidade, divulgar eventos e programas escolares e manter uma comunicação eficaz com os pais, alunos e professores.

Falando nesse leque de atribuições profissionais direcionadas para as gestoras acima, foi perguntado para as gestoras, quais eram as suas atribuições enquanto gestoras das escolas. Elas relataram que as suas funções dentro da escolas são diversas, afirmando:

Então eu gosto sempre de acompanhar de perto todos os setores. não sei se você já observou, que eu não tenho lugar fixo. Às vezes eu estou aqui na limpeza, eu estou no

pedagógico, ou estou na administração, ou eu estou na cantina. Por quê? Porque eu tenho que me fazer presente em todos os segmentos e conhecê-los. (Gestora 2)

Eu costumo dizer que eu faço um pouco de tudo, né? [...] passo o dia todo na escola, né? E depois eu vou nas salas de aula, ver como é que tá o processo, ver como é que as crianças estão, se tá faltando, eu fico fazendo esse levantamento, é minha função. (Gestora 1)

Nesse sentido fica constatado que ambas as gestoras não resumem os seus trabalhos na simples tarefa de comandar, mais sim de acompanhar o desenvolvimento do trabalho dos seus colaboradores e não ficam acomodadas em suas salas, esperando que tudo chegue até elas, são gestoras de ações, de conhecer e se preocupar com sua equipe, mesmo sabendo que muitos direcionamentos irão partir de você e dependem de sua decisão final.

Uma questão problema identificado com base nas respostas da gestora 1, é que ela acaba fazendo além de suas atribuições de gestoras. Isso prejudica e sobrecarrega em sua rotina de trabalho. Mesmo que se tenha aquela olhar e pensamento de que seja uma responsabilidade dela zelar pelo o bom funcionamento e organização da escola, ela não pode fazer o papel dos outros colaboradores, a sua função é de acompanhar e intervir quando necessário, mas com o intuito de orientar e mostrando novas possibilidades, não de assumir por inteiro.

O diretor escolar é frequentemente sobrecarregado por múltiplas exigências administrativas e pedagógicas, o que pode limitar sua capacidade de exercer plenamente uma liderança transformadora. A acumulação de tarefas acaba por desviar o foco da gestão pedagógica, central para a melhoria da qualidade do ensino” (Paro, 2012, p. 83).

Essa realidade foi percebido ao longo de muitos momentos do diálogo que acaba realizando muitas funções que não são de sua competência. Isso já estar fazendo tanta parte de sua rotina que acaba naturalizando e como ela sempre consegue resolver da melhor forma possível, há um comodismo de outros profissionais e acabam não realizando por que sabem que ela faz. Um dos momentos que fica nitido essa prática é quando a gestora 1 diz: *“Eu não gosto muito de esperar, eu mando a primeira, mando a segunda, mando a terceira, na quarta eu vou e faço. Aí a pessoa se toca e vê, não, aquele era a minha função e eu vou ter que fazer.”*

E nesse hábito de esperar que o colaboradores prestem mais atenção em relação as suas funções e procurem fazê-las, a gestora 1, já tem realizado varias vezes e isso não é o correto. Recomenda que se tenha uma dialogo, que seja colocado a importância de fazer o seu trabalho com responsabilidade, como colocou a gestora 2

Converso com o fulano, está tudo bem? Fulano, vamos fazer dessa maneira? Essa maneira não está correta. Vamos ter como sugestão isso aqui para resolver o problema? Você não acha que dessa maneira é mais correto do que você pode estar acontecendo e fazendo no momento. Então, vamos aderir a essa nova proposta? Então, a gente vai ajustando, né? Para que as coisas voltem normalmente.

Pois é de conhecimento que a escola é feita por todos e necessita do serviço de cada um para tornar o ambiente propício para uma educação de qualidade, não deixando de lembrar das outras instâncias que tem suas obrigações também, mas ajudando para que ela alcance os seus objetivos. Dessa maneira, é nitido que uma das mais importante atribuição do gestor é conhecer a sua escola, a comunidade, os professores, até mesmo os bairros, pois a área que a escola estar inserida também merece essa atenção. E além, saber de que modo está sendo executado os planejamentos, o gestor também recebe cobranças, pois a gestora se torna a responsável pela a comunicação direta com a SEDUC. Como relatou a gestora 1 *“Porque logo, como gestora, eu também sou cobrada. É, é uma cobrança que vem pra você. Existe essa hierarquia de cobranças.”*

Sendo assim, duas gestoras sabem de suas atribuições e gostam de exercer esse papel nas escolas mostrando que compreender esse ambiente escolar em sua totalidade só traz benefícios para a sua gestão.

4.4 Relação das gestoras com a comunidade escolar

Essa compreensão e interesse de conhecer toda comunidade escolar, é parte de um processo muito relevante de quem faz parte da escola, como principalmente do gestores, pois no ato de elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola, ele precisa abordar aspectos do bairro; das condições das crianças, bem como as características especifica daquele local. Nesse sentido, o gestor precisa conhecer, seja, nesse ínterim no contato com as famílias, como por meio de visitas em outras instituições que possam fornecer informações importantes sobre o local.

Além disso o gestor precisa ter uma relação ativa e frequente com a comunidade escolar, pois além de suas responsabilidades dentro da escola, com os setores, os gestores também tem um contato direto com as famílias. E Duarte (2007, p. 45) aponta que “o fortalecimento dos laços entre escola e comunidade é uma condição para que a escola cumpra sua função social”. E dentro da escola o gestor acaba sendo visto como a figura central e responsável por resolver tudo que venha acontecer na escola. Então é um cargo de muita responsabilidade e exige desse profissional atitudes assertivas nas tomadas de decisão para a

resolução dos problemas seja interno ligado ao pedagógico, financeiro, organizacional, como também na escuta dos anseios das famílias dos alunos.

O envolvimento das famílias no cotidiano escolar é essencial para a construção de uma educação de qualidade. A escola que mantém uma relação próxima, respeitosa e participativa com a comunidade fortalece o vínculo com os alunos e amplia as possibilidades de sucesso escolar (Arroyo, 2012, p. 74)

Sobre esse envolvimento com a comunidade escolar as gestoras deixaram claro que mantém uma boa comunicação e relação com as famílias e buscam sempre melhorá-las cada vez mais. Como afirmam.

Eu tenho um relacionamento com a comunidade escolar muito bem. Graças a Deus, todo mundo reconhece meu trabalho. Não é à toa que eu passei por um momento de exoneração. No final do ano, em dezembro, a comunidade toda se reuniu, fizeram baixo assinado, fizeram manifestação, pedindo meu retorno. (Gestora 1)

Eu converso, porque, assim, como eu coloco para a gente, não é porque eu esteja na secretaria onde eu estou, eu não esteja atenta a tudo o que está acontecendo, né? Então, eu estou lá, mas eu estou percebendo tudo o que está à minha volta. Então, eu percebo se o professor está bem, se o nosso aluno está bem. (Gestora 2)

Em análises de seus relatos, fica nitido que buscam manter essa comunicação e interação com a comunidade escolar, ambas destacaram que percebem quando os alunos não estão bem, quando as professoras necessitam de algo, assim como estão abertas para acolher essas demandas. A gestora 2 Acrescenta: “Quando eu chego aqui, que eu vou em todas as salas”, então isso faz parte de sua rotina, mostrando que estar ali presente e pronta para ajudar nesse processo de ensino e aprendizagem também dos alunos. O envolvimento da gestora 1 com a comunidade escolar é tão grande que recebeu até premiações de reconhecimento e mérito pelo ótimo trabalho desenvolvido enquanto gestora da escola. Além das mobilizações feitas pela famílias dos alunos, os professores também se envolveram. E ela deixa bem claro quando disse:

Então, meu trabalho é reconhecido pela comunidade parnaíba. Não é à toa que os capuchinhos é uma escola de referência, né? Recebi uma moção da Câmara dos Vereadores em reconhecimento do meu trabalho aqui na gestão da escola. (Gestora 1)

Eu chamo particular, e procuro escutar o professor. Quando vem muita reclamação, eu já sei que o aluno tem dificuldade nisso, dificuldade de escrita, leitor. Agora eu quero saber como você, profissional, o que é que você está fazendo para superar essa dificuldade do aluno? Eu já sei que ele tem dificuldade (Gestora 2)

Fica nitido, que a gestora 1 tem o seu trabalho reconhecido, bem como desempenha com responsabilidade e excelência sua gestão. Vale ressaltar, que no decorrer do dialogo elas relataram que passam por diversas dificuldades ou melhor passou por desafios que precisam de

uma atenção e cuidado, principalmente, quando se refere aos professores e alunos, pois quando recebe essa demanda de reclamações dos alunos precisam resolver com sabedoria.

Mas, é importante lembrar, que além dos professores e família, tem os outros profissionais, como os funcionários que precisam ter também ter um vínculo com gestor e saber como estar indo o desenvolvimento do seu trabalho no setor que é responsável, pois a administração da escola como um todo é do gestor, então contato, relacionamento e atenção têm que ser com todos. E quando falta um colaborador, ou quando não tem esse profissional dentro escola o gestor acaba sendo cobrado ou desempenhando também esse papel.

4.5 Ausência ou presença do coordenador pedagógico (supervisor)

Sabe-se que o gestor é uma peça fundamental dentro da organização e funcionamento geral de uma escola, mas sozinho não consegue alcançar todos os objetivos e metas, ele precisa que cada colaborador se responsabilize pelo o seu setor e façam os seus papéis.

Mas, o que estar sendo frequente dentro das escolas é a ausência de alguns profissionais. E um deles é o supervisor escolar, que anteriormente tinha um papel mais de fiscalizador, do que prestar as devidas orientações e suporte para a melhoria da educação. E com o passar dos anos, foi mudando dando espaço para uma nova função denominado de coordenador pedagógico, esse profissional veio para somar e dar os devidos suporte para gestão. A gestão cuida da escola de modo geral, e coordenador pedagógico em prestar uma atenção maior, no suporte e acompanhamento mais frequente dos professores, alunos e família, bem como no apoio pedagógico.

E quando foi perguntado para gestoras sobre a presença desse profissional dentro da escola, elas relataram: gestora 1 *“Aqui tem a supervisora escolar. Naquele tempo chamava supervisora, mas hoje tem a coordenadora. Eles falam as coordenadorias. Tem as coordenações a nível de prefeitura, mas a nível de escola não tem mais.”* Então só com a primeira gestora fica costatado que a presença desse profissional na escola estar acabando, agora estão colocando a nível geral, uma coordenadora para atender o quantitativo muito grande de escolas, tornando-se a nível municipal.

E no relato da outra gestora não vai ser diferente, só existe uma coordenadora pedagógica que fica na secretaria de educação responsável para dar os devidos suportes para as escolas do município como relatou *“Na escola não tem, tem a coordenadora pedagogica, que*

é responsável pela educação infantil, que visita a escola toda quinta-feira, uma vez na semana, e acompanha os trabalhos dos professores e da escola, mas, mesmo assim quando ela não estar eu acompanho também” gestora 2.

E com a resposta da outra gestora, confirmou-se que essas duas escolas não conta mais com a presença da coordenadora pedagógica diariamente em suas escolas, e que o papel que era para ser desenvolvido por elas, as gestoras acabam fazendo por estar cotidianamente na escola. Mas isso não é correto, é importante destacar que isso se torna uma precarização dos serviços, os gestores acabam se sobrecarregando de atribuições, além disso não recebendo um salário ideal e compatíveis com a suas realidades. Como afirma Oliveira:

A precarização do trabalho do diretor escolar se evidencia quando este é compelido a assumir funções que não lhe são exclusivas, como as de coordenador pedagógico, em razão da falta de profissionais ou da má organização institucional. Isso compromete tanto sua atuação gerencial quanto a qualidade do processo pedagógico (Oliveira, 2004, p. 99).

Dessa forma, acabam exigindo muito trabalho e pouco reconhecimento. E outra, além de acabar com a permanência dessas coordenadoras nas escolas, outro ponto que precisa ser colocado em pauta, é que são frequentes profissionais com formações mínimas ocupando esses cargos e com pouco domínio de conhecimentos da área, assumem apenas por indicações políticas, que acabam jogando responsabilidades nos gestores.

4.6 *Será, que para ser um gestor/a precisa ter formação?*

E imprescindível trazer esse tópico para discussão, pois sabe-se que é parte necessária quando se fala em uma busca de aperfeiçoamento e continuação do processo de aprendizagem e formativo de qualquer pessoa. E quando foi colocado para as gestoras sobre as capacitações que tiveram em relação a gestão responderam “Não, não tem. Gestora 1, já a gestora 2, compartilhou que há capacitações “*O nosso município, ele tem, tem formações continuada, não só para o corpo docente, mas ele tem também para gestão e para todos os segmentos e ciclos que a escola possui dentro do seu eixo que faz parte da comunidade escolar.*

Com essa pergunta, consegue-se identificar que há diferenças, de uma realidade para outra, a gestora 2 consegue da continuidade ao seu processo de aperfeiçoamento profissional, enquanto a gestora 1 não tem esse apoio. Ocasionalmente de certa forma uma desvantagem, pois sabem que diversas questões sejam da educação, como das outras áreas se modificam e precisem que sejam estudadas. Nesse sentido esse processo de formação

continuada deveria acontecer com frequência. Lembrando que reuniões e encontros semanais ou mensais de planejamentos ou para a resolução de outras demandas da escola não são formações, as formações têm outros objetivos e metas, buscam melhorar os conhecimentos dos gestores e atualizá-los das mudanças, pois sempre tem algo que precisam aprender para aperfeiçoar suas habilidades. O Como destaca Sergiovanni (2001, P. 115), “líderes escolares devem demonstrar um compromisso pessoal com o aprendizado contínuo, servindo como modelos de desenvolvimento profissional para toda a comunidade escolar.”

E mesmo que as gestoras, tenham suas especializações na área de gestão e esteja bastante tempo no cargo e acreditam que não tem mais nada para aprender, esse é um pensamento muito equivocado, pois todos os profissionais precisam estar nesse processo contínuo de aperfeiçoamento e melhoria de suas habilidades. Como afirma (Bergamini, 1994), “a liderança não é uma característica inata das pessoas”. O profissional vai se aperfeiçoando ao longo do tempo além do mais com os avanços tecnológicos, o surgimento de novas metodologias, novas demandas da sociedade e demais transformações que afetam diretamente o trabalho do gestor. Como destaca Luna (2023)

Entre os maiores desafios atuais para os dirigentes e gestores escolares estão: adaptar-se às novas tecnologias, gerir a diversidade e promover uma aprendizagem significativa. A adaptação às novas tecnologias é um dos maiores desafios para dirigentes e gestores escolares. Com o uso crescente das tecnologias digitais na educação, é necessário que os gestores escolares estejam preparados para lidar com as novas demandas e desafios que surgem nesse contexto. É preciso investir em infraestrutura tecnológica, capacitação de professores e alunos e desenvolvimento de estratégias pedagógicas que utilizem efetivamente as novas tecnologias.

E principalmente não ficar preso em um método tradicional, autoritário, sem fazer uma autoavaliação e reconhecer que precisa estudar e melhorar cada vez mais a sua gestão se permitindo viver, inovar e torna-se exemplo de profissional na área que estar atuando.

4.7 Concepções das gestoras sobre Liderança e liderança na gestão escolar:

Sabemos, que muitas pesquisas já discutiram sobre a prática da liderança no contexto escolar e o quanto ela tem um caráter transformador. Além de ser uma característica de destaque dos gestores escolares, ela vai contribuir significativamente no clima organizacional, promovendo a cultura da paz e da solidariedade entre a equipe. Segundo Galtung (1996), “uma cultura de paz envolve a transformação de conflitos por meio do diálogo e negociação e construção de relações de cooperação e solidariedade entre as pessoas, e para isso os gestores escolares devem desenvolver atividades de liderança.”

Nesse sentido, buscando conhecer melhor quais os conhecimentos prévios das gestoras em relação a liderança escolar, algumas perguntas do roteiro foram direcionadas para fazerem esses questionamentos. Dentre elas, o que as gestoras entendem por liderança escolar? Consideram-se uma gestora líder? e principalmente se gestoras concordam que a existência da liderança nas escolas contribui para a melhoria da qualidade da educação e a ajuda as escolas na sua organização e funcionamento.

Diante disso, quando se direcionou em saber, sobre as suas compreensões em relação ao que significa liderança escolar, ambas os gestores se mostraram conhecedoras da temática e trouxeram falas bem alinhadas com a perspectiva de estar em constante comunicação e junto de sua equipe. Como falou as duas gestoras:

*A liderança em gestão escolar, eu costumo dizer que a pessoa tem que ter disponibilidade, ela tem que ter aquela pessoa que toma a frente. Não é que ela vá fazer, mas ela tem que fazer, **mandar** e tá junto com a equipe. Não é aquela pessoa que dá ordem e fica sentada. Geralmente eu vejo o verdadeiro líder é aquele que tá junto, é aquele que inspira as outras pessoas, dentro do compromisso, dentro da responsabilidade. (Gestora 1).*

Liderança hoje em gestão é você colocar com parte, particular como um todo. É você liderar. É você encaminhar todos. É o encaminhamento, sabe? Porque liderar é aquele que você fala para a sua equipe e aquela sua equipe confia em você. Liderar é você propor algo e a sua equipe aceitar a sua proposta. Liderar é você dar autonomia e ter autonomia sobre uma gestão em que todos sintam-se parte. Isso é ter liderança. É direcionar. Direcionamento. Porque quando você direciona, você está liderando. (Gestora 2).

Nessa perspectiva, nas duas falas das gestoras, consegue-se perceber que ambas têm uma compreensão muito boa e ampla sobre as características específicas da liderança escolar e identificam a sua relevância para a melhoria da convivência com a sua equipe. Pois, além disso, destacam que a liderança em gestão parte de uma ação de estar junto, conectado com a sua equipe, conhecendo, apoiando e possibilitando a autonomia de seus colaboradores, bem como se mostrando aberto para novas sugestões e principalmente sendo esse gestor que não fica reservado dentro da sua sala esperando apenas o retorno de sua equipe, por meio de documentos e cumprimento das exigências de cada setor, sem conhecer realmente o cotidiano da Escola. Mas sim, sendo dinâmico, proativo e que atenda às necessidades de sua escola e da sua equipe. Freire (2005), “ele precisa ser um líder revolucionário, que se proponha a lutar juntamente com a grande massa. É preciso estar junto com a sua equipe para conseguir alcançar os melhores resultados”.

Outro ponto que precisa ser discutido é em relação ao termo que a gestora 1, utilizou quando falou a palavra “Mandar” e geralmente usar essa expressão mandar não se torna apropriado, quando estamos discutindo sobre liderança, assim como em outras situações. Pois,

um gestor líder geralmente orienta, faz a mediação ou solicita que a sua equipe faça as suas atribuições, ou siga os planejamentos como são muito bem elaborados pelos mesmos e não mandar como se estivesse total posse da pessoa, voltando para uma perspectiva tradicional.

Mas, durante o momento de fala da gestora entrevistada, foi possível perceber que a utilização desse termo não se referiu a essa perspectiva. Simplesmente durante o discurso acabou usando essa expressão para mostrar que o gestor precisa solicitar, orientar e estar junto de sua equipe, se mostrando envolvido. Diante disso, fica evidente, mesmo que a gestora 1 tenha usado essa expressão, ela demonstra ter uma boa compreensão sobre liderança escolar e ainda mostrou em sua gestão que tem a prática da liderança.

O gestor escolar precisa compreender que sua função vai além da administração burocrática; ele deve assumir o papel de líder educativo, alguém que inspira, orienta e constrói, junto com a equipe, uma proposta pedagógica comprometida com a aprendizagem e a formação cidadã dos alunos” (Cury, 2005, p. 45).

E já refletindo sobre essa prática da autoavaliação e autorreconhecimento enquanto líderes de suas escolas, foi perguntado se elas se consideram uma gestora líder? pois sabe-se que ser uma gestora líder não se caracteriza apenas, por ter uma escola organizada, com o padrão recomendado pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, recebendo os devidos recursos, seguindo as devidas orientações dos documentos norteadores, o quadro de professores está completo e recebendo os devidos apoios da SEDUC. Mas, quando falamos em ser uma gestora líder, é muito importante e necessário ter essas condições, mas refere-se também, como está a sua relação com a equipe, como acontece as organizações das atividades, a participação dos professores, os demais colaboradores estão envolvidos nas decisões, as famílias têm uma participação efetiva, a gestora consegue desenvolver o seu trabalho, e ainda sim acompanhar o cotidiano da escola então, tudo isso, reflete em como você desenvolve o seu papel.

Por tanto, uma das características mais importante que esse gestor líder precisa saber, não desmerecendo as outras, é buscar compreender como estar a capacidade de mobilização de sua equipe, todo mundo acolhe e ajuda ou são forçados e obrigados estar ali? Participam só concordando, ou realmente colocam seus limites e possibilidades? Contribuem ativamente ou ficam só recebendo orientações? Nessas perspectivas buscando saber dessas percepções sobre seus próprios trabalhos as gestoras responderam:

Eu me considero assim, entre aspas. Tem gente que gosta da minha forma de coordenar, inclusive tem muitas pessoas que vêm experimentar um pouco, saber como é que coordeno, como é que se dirige uma escola. (Gestora 1).

Eu me considero. Por quê? Por que eu me considero uma líder? Porque me traz essa questão justamente de seguir-me sem oposição, sem se impor, sabe? Se eu chegar aqui e disser pessoal, vamos hoje fazer aqui um mutirão. Todo mundo faz. (Gestora 2)

Em análise dessas duas afirmações, percebe-se que as gestoras das duas escolas se reconhecem como uma gestora líder, deixam claro que são democráticas, não adotam uma posição de superioridade e nem de andar dando ordem, com opressão. Entendem que elas desempenham um trabalho colaborativo e agregam para o desenvolvimento da escola, apresentando características essenciais e uma boa gerência que só vem a somar. Como diz:

Todas essas habilidades são características relevantes no qual deve ter um bom líder, buscando interagir, unir, ajudar, influenciar positivamente as pessoas que divide o ambiente de trabalho harmonicamente. Dentro do contexto escolar, não é diferente, um bom gestor deve ser dinâmico e inclusivo, pois o trabalho exerce um trato distinto com um mundo que envolve variantes diversas. (Ferreira, Souza, Santos, 2023, p. 72-79)

Nesse sentido ser uma gestora líder é compreender também, que esse profissional será inspiração, onde muitas pessoas terão a curiosidade de conhecer o seu trabalho, a sua forma de gestão e relação com a equipe. Com isso, suma gestora líder só tem aspectos positivos para ser destacado. Por tanto, ver que esse trabalho está dando tudo certo e receber os feedbacks de seus colaboradores, é extremamente gratificante e satisfatório. Pois, isso fortalece a autoestima e também a confiança de que está no caminho certo, sendo esse profissional líder e de referências.

E além de saber dessas inúmeras contribuições de ser gestor líder, todo o seu esforço, dedicação e compromisso também reflete no processo de ensino e aprendizagem dos alunos, e consequentemente na melhoria da qualidade da educação ofertada na escola. Por tanto, saber que a escola tem uma boa gestora, gerindo a instituição, onde se apresenta com características admiráveis, de respeito, democrática, que atende as demandas da comunidade e reconhece que mesmo diante dos desafios, busca por uma escola melhor e uma educação de qualidade, a escola terá uma visibilidade maior, se tornando referência e bastante creditada pela cidade, mostrando que a junção de vários aspectos e com a presença de uma gestora líder torna a escola um local melhor de desenvolvimento e aquisição de conhecimento.

A figura do diretor escolar como líder é fundamental para o êxito da instituição educativa. Sua capacidade de mobilizar pessoas, tomar decisões compartilhadas e articular o projeto pedagógico com a realidade da comunidade escolar é decisiva para a qualidade do ensino oferecido” (Libâneo, 2013, p. 127).

Dando continuidade, sobre essa perspectiva de identificar os mais diversos benefícios que a presença da liderança na gestão tem para uma escola, foi selecionado mais uma questão para conhecer melhor essa realidade e como ela se apresenta dentro das reflexões desenvolvidas pelas gestoras. Nesse sentido, foi perguntado para as entrevistadas se a sua

função de gestora por meio da liderança contribui para a melhoria da organização e do funcionamento da escola, impulsionando a qualidade do ensino e o desenvolvimento dos alunos.

Diante dessa pergunta ambas deram resposta concordando que a presença da liderança em suas práticas profissionais enquanto gestora afeta a tudo e a todos, ou melhor traz uma melhoria de modo geral para a escola. Portanto, saber que todos os setores estão desenvolvendo seus trabalhos e todos cumprindo e seguindo as orientações, torna-se gratificante e principalmente vendo o quanto aquele ambiente está sendo favorável para o cumprimento do processo de ensino-aprendizagem, percebendo que a sua formação, não está apenas concentrada na sala de aula, mas sim no contexto geral da escola, como o recreio, lanche, interação com outros coleguinhas, atividades dentro e fora da sala e as diversas atividades programadas no calendário da escola, dentre outras. Como afirmou as gestoras:

Eu acredito que sim, porque se não tivesse um reflexo positivo, eu não estaria de volta no meu trabalho. Por isso que eu digo que eu tenho um retorno na comunidade, porque o meu trabalho é reconhecido, e há esse crescimento, essa mudança, interfere no ambiente escolar e da comunidade. (Gestora 1)

Sim, concerteza! Ser gestor é ser líder, então a gestão em si, desse gerenciamento, ela está dentro da Liderança, por que quando você como líder, você começa a desenvolver habilidades que são necessários dentro das funções que possa lhe dar como resultados dentro de cada departamento. (Gestora 2)

Por fim, compreende-se que por meio de suas falas, que a duas gestoras concordam e acreditam que a presença da liderança em sua gestão, contribui significativamente para o bom funcionamento da instituição e traz melhorias para o processo de ensino aprendizagem. Mostrando que as escolas que tem ambiente escolar acolhedor, organizado, profissionais conscientes de suas atribuições. Dessa forma, as gestoras confirmam que contribuem e ainda acrescentam que conseguem ver essas contribuições, por meio do retorno que recebe da comunidade escolar, como também de outras pessoas que visitam escola para conhecer, tornando -se inspiração. Bass (1993), cita “Que os líderes como agentes de mudança liderar significa conquistar as pessoas, envolvê-las para que coloquem sua mente, coração, criatividade e excelência a serviço de um objetivo, fazendo com que se empenhem ao máximo nessa missão.”

Portanto, por compreender que o espaço escolar é um ambiente tão dinâmico e significativo para o processo formativo dos alunos, é extremamente importante que haja mudanças, melhorias e adaptações em seu cotidiano, pois trabalhar com crianças requer esse desejo de estar sempre inovando e melhorando o ambiente, e tornando favorável para todos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante das análises e reflexões realizadas, fica constatado por meio das diversas respostas e contribuições das gestoras entrevistadas, que a presença e a prática da liderança em seu cotidiano de trabalho e conduta profissional traz melhorias significativa para a escola, seja para o seu funcionamento, como desenvolvimento e melhoram a educação ofertada pela escola. Tornando-a um ambiente acolher, organizado e de respeito e favorável para o desenvolvimento de todos. Mostrando o quanto o papel do gestor é essencial dentro das escolas e principalmente quando esse profissional entende realmente qual o seu papel e realiza com responsabilidade e comprometimento as suas atribuições.

Com isso é perceptível que as duas gestoras têm consciência do trabalho que desenvolvem dentro das escolas e se reconhecem como gestoras líderes, evidenciando que buscam valorizar uma boa comunicação e convivência com toda a comunidade, pois essa também é uma das características dos líderes. Saber escutar e saber avaliar as suas decisões, atendendo as demandas de acordo com as suas realidades, mas, não deixando de reconhecer que é a sua obrigação analisar com frequência as necessidades da escola. Seja do corpo docente, como dos alunos e suas famílias e principalmente dos seus colaboradores que também fazem parte desse processo.

É nítido também que ambas as gestoras demonstraram que amam e são muito felizes sendo gestoras, pois já estão nesse cargo a bastante tempo, e são muitas queridas pela a comunidade, reflexo disso, são os retornos que recebem das famílias, alunos, colaboradores e professores, mostrando que mesmo diante das diferenças de ideias, opiniões, há um diálogo e conseguem chegar em uma solução. Deixando evidente que não é trabalho fácil e que para o alcance de bons resultados as gestoras precisam conhecer o cotidiano das escolas e não ficando acomodadas em suas devidas salas esperando que tudo se encaminhe de forma imediata sem uma reflexão.

E ficou claro, que ambas as gestoras precisam de formações e dar continuação desse processo de crescimento e aprendizagem sobre gestão. Mesmo que tenham confirmado que possuem especialização em gestão escolar e trabalham a muito tempo no cargo, é importante reconhecer que só isso não é suficiente, pois muitas questões já mudaram, os próprios documentos norteadores da educação sofrem alterações, consequência disso, vem o surgimento de novos estudos sobre gestão escolar, novas metodologias e estratégias de atuação, temáticas que precisam ser conhecidas e aprendidas, novas demandas da sociedades e pautas importantes, dentre outros precisam ser estudado e conhecido. Pois o gestor como figura central da escola, necessita conhecer essas mudanças e saber como lidar com elas resolvendo conflitos, tomando as devidas decisões e avaliar seus trabalhos, acompanhando o trabalho dos professores e principalmente compreendendo o fluxo geral da escola. Já sabemos que só a formação acadêmica não é o suficiente, mas, é o grande alicerce para que a tenhamos conhecimentos específicos da área e compreenda por meio dos diversos autores, as metodologias e a importância de cada assunto discutido para a construção do ser profissional.

Portanto, concluímos que ambas as gestoras têm uma compreensão avançada sobre o que seja liderança, liderança escolar e a suas contribuições para o funcionamento geral das instituições escolares e reconhecem que por meio dela, que atualmente as suas gestões recebem os devidos reconhecimento, como um diferencial em comparação com as outras escolas. Pois a forma como ambas gerenciam as suas escolas, se tornam modelos inspiradores. E essa é uma das principais características da liderança, inspirar pessoas para que reconheçam a sua importância e o quanto são profissionais necessários que ultrapassam aquele pensamento de apenas mandar. E principalmente devem se reconhecer também como um profissional em construção que precisa de seus colaboradores e compreender que sozinho, sem eles muitas partes de suas gestões não seria possível de acontecer.

6 REFERÊNCIAS

ARROYO, Miguel. *Ofício de mestre: imagens e auto-imagens*. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2012.

ANDRÉ, Marli E. D. A. *Etnografia da prática escolar*. Campinas: Papirus, 1995.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. 4. ed. São Paulo: Edições 70, 2016.

BASS, Bernard M. “Transformational leadership: A response to critiques.” In: CHEMERS, M. M.; AYMAN, R. (eds.). *Leadership theory and research: perspectives and directions*. San Diego, CA: Academic Press, 1993. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/258221547_Transformational_and_Charismatic_Leadership. Acesso em: 13 jul. 2025.

BRASIL. [Constituição (1988)]. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. oficinadoacademico.com.br

BRASIL. *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional: nº 9.394/96*. Brasília, DF: 1996

BERGAMINI, C. W. *Liderança e eficácia: o papel do líder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1994.

BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, Regina Vinhaes. “Gestão da educação: o município e a escola.” In: FERREIRA, Naura S. Carapeto; AGUIAR, Márcia Ângela da Silva (org.). *Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos*. São Paulo: Cortez, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. São Paulo: Atlas, 2004.

CURY, Carlos Roberto Jamil. *Educação, democracia e gestão: ensaios sobre o espaço público educacional*. São Paulo: Cortez, 2005.

CABRAL, Mozanilde Santos Nunes; SOUSA, Mônica Teresa Costa; DO NASCIMENTO, Alberico Francisco. Estilos de liderança no contexto da gestão escolar democrática: algumas apreciações. *Revista Signos*, v. 36, n. 2, 2015. Disponível em: <https://univates.br/revistas/index.php/signos/article/view/800>. Acesso em: 13 jul. 2025.

DUARTE, N. *Educação escolar, teoria do cotidiano e a escola de Vigotski*. 4. ed. Campinas: Autores Associados, 2007.

DICIO – Dicionário Online de Português. Líder. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/lider/>. Acesso em: 13 jul. 2025.

DOURADO, Luiz Fernandez. “A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil.” In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (org.). *Gestão Democrática da educação: atuais tendências, novos desafios*. São Paulo: Cortez, 1998..

FREIRE, Paulo. *Pedagogia do Oprimido*. 42. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

FERREIRA, Ana Cláudia Silva Azevedo; SOUSA, Martha Reis; SANTOS, Soraia Melo. “O papel da liderança dentro do contexto escolar.” In: OLIVEIRA, Habyhabanne Maia (org.). *Perspectivas e Reflexões sobre a Educação*. Campina Grande: Licuri, 2023. p. 72-79.

FULLAN, Michael. *Leading in a Culture of Change*. 1. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.

GALTUNG, J. *Paz por meios pacíficos: paz e conflito, desenvolvimento e civilização*. Londres: Sage Publications, 1996.

GARAY, Angela. “Gestão.” In: CATTANI, Antonio David; HOZLMANN, Lorena (org.). *Dicionário de trabalho e tecnologia*. 2. ed. Porto Alegre: Zouk, 2011.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2002.

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

HUNTER, James C. *O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança*. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. Goiânia: Alternativa, 2013.

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo Afonso de. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1986.

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. *Pesquisa em Educação: abordagens Qualitativas*. São Paulo: EPU, 2012.

LUCK, Heloísa. *A gestão participativa na escola*. Curitiba: Editora Positivo, 2010.

LÜCK, Heloísa. *Dimensões de gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Positivo, 2009.

LÜCK, Heloísa. *Concepções e processos democráticos de gestão educacional*. (Cadernos de Gestão). Petrópolis: Vozes, 2005.

LÜCK, Heloísa. *Liderança em gestão escolar*. Petrópolis: Vozes, 2010.

LUCK, H. *Gestão educacional: uma questão paradigmática*. Petrópolis: Vozes, 2006.

LUCK, H. *Gestão educacional: uma questão paradigmática*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017.

LUCK, H. *Liderança em gestão escolar*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017.

LUNA, Leonardo de Oliveira. O papel da liderança na gestão escolar. *Revista Científica Multidisciplinar O Saber*, v. 3, ed. 1, São Paulo, jan./jul. 2023.

LUCK, Heloísa. Os 6 Pilares da Gestão Escolar. 9 nov. 2018. Disponível em: <https://educador360.com/gestao/gestao-escolar-pilares/>. Acesso em: 13 jul. 2025.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. Cap. 2 (Abordagens qualitativas de pesquisa...): <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/53968>. Acesso em: 14 jul. 2025.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). *Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade*. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução à administração*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Ivana Campos; VASQUES-MENEZES, Ione. Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. *Cadernos de pesquisa*, v. 48, n. 169, p. 876-900, 2018.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. A Reestruturação do trabalho docente: precarização e flexibilização. *Revista Educação e Sociedade*, Campinas, vol. 25, n. 89, set./dez. 2004.

PARO, Vitor Henrique. *Gestão democrática da escola pública*. São Paulo: Ática, 2012.

SERGIOVANNI, Thomas J. *A liderança nas escolas: teoria e prática*. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2001.

SILVA, Jerônimo Jorge Cavalcante. Gestão escolar participada e clima organizacional. *Gestão em Ação*, Salvador, v. 4, n. 2, jul./dez. 2001.

SACCHETTO, Douglas. Estudo sobre a Liderança: Histórico e Etimológico. *Papyrus Contabilidade*, 2019. Disponível em: <https://contabilidadepapyrus.com.br/estudo-sobre-lideranca/>. Acesso em: 27 maio 2025.