



UFRJ

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS (CFCH)
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
LICENCIATURA EM PEDAGOGIA

Celeste da Costa Souza

Desafios na atuação de gestores de escolas municipais do Rio de Janeiro

Rio de Janeiro

2023

Celeste da Costa Souza

Desafios na atuação de gestores de escolas municipais do Rio de Janeiro

Monografia apresentada à Faculdade de Educação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Licenciatura em Pedagogia

Orientadora: Prof^a Dr^a Jussara Bueno de Queiroz Paschoalino

RIO DE JANEIRO

2023

CELESTE DA COSTA SOUZA

**DESAFIOS NA ATUAÇÃO DE GESTORES DE ESCOLAS MUNICIPAIS DO RIO
DE JANEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Faculdade de Educação da
Universidade Federal do Rio de Janeiro como
requisito parcial para obtenção do título de
Licenciatura em Pedagogia.

Aprovado em: _____ de _____ de _____

BANCA EXAMINADORA

Profª Drª Jussara Bueno de Queiroz Paschoalino (Orientadora) – FE/UFRJ

Profº Dr Allan de Carvalho Rodrigues – FE/UFRJ

Profª Drª Jussara Marques de Macedo – FE/UFRJ

Rio de Janeiro

2023

Dedicatória

Dedico este trabalho a toda minha família e em especial ao meu querido marido, que me apoiou durante toda a minha jornada acadêmica. Pela sua calma e paciência em me ouvir nos dias ruins e me incentivar nos momentos desafiadores no decorrer da graduação.

À minha orientadora por ser tão parceira nessa pesquisa, que me orientou carinhosamente e se fez presente sempre. E a todos os alunos de escolas públicas, que assim como eu, sonham entrar na universidade, acreditam na mudança e que rompem as barreiras que nos é imposta todos os dias.

Agradecimentos

A Deus primeiramente, pois sem Ele eu não sou nada! Em todos os momentos da minha vida acadêmica na Universidade Federal do Rio de Janeiro eu procurei buscar a Deus para que Ele me direcionasse no caminho certo, Ele me colocou em lugares que jamais pensei que chegaria, me apresentou pessoas maravilhosas e tudo isso fez com que eu finalizasse com êxito a minha formação. Portanto, sou grata a Deus por tudo que Ele fez e virá fazer.

Agradeço a minha mãe Dária Costa, que sempre esteve comigo a minha vida toda, que me fez acreditar no poder da educação e me ajudou durante todos esses anos de estudo, com seu cuidado em comprar meus materiais de estudo e estar presente em todas as minhas apresentações, sem sua presença nada faria sentido. Ao meu pai Sérgio Souza que sempre acreditou no em mim, que me buscava no ponto a noite após as aulas, demonstrando seu carinho comigo e por dar todo suporte que me deu à sua maneira. Agradeço a esses dois que acreditaram em mim e sempre demonstraram orgulho e apoio durante minha trajetória na UFRJ. Amo vocês demais!

Ao meu amor, meu companheiro, meu marido, Marllon Silva, a pessoa que mais acreditou nos meus sonhos, que esteve comigo desde a inscrição na UFRJ, que me ajudou a chegar no campus, me ensinando o caminho do ônibus. Que dormia de madrugada para poder dividir o computador comigo, porque ele também estuda na UFRJ e tinha que entregar os trabalhos assim como eu. Foi ele que me deu apoio nos dias ruins, me deu paz nos momentos turbulentos e me deu amor nos momentos de conquista. Ele é a pessoa que me ajudou e ajuda em tudo na minha vida e na pedagogia não seria diferente, me ajudava catando material reciclável para usar nos estágios, me ajudava lendo minhas resenhas e fichamentos para achar os possíveis erros antes de entregar aos professores, entre outras milhares de coisas O Marllon foi muito mais que meu marido, foi e é meu melhor amigo, agradeço a Deus por Ele ter me dado um parceiro tão bom. Te amo!

Agradeço a minha irmã Diana Costa por estar sempre presente na minha caminhada, me ajudando nos momentos difíceis. Foi nas suas aulas de Normalista na Paraíba em que eu precisava te acompanhar, que surgiu o meu sonho de ser professora, minha irmã é uma referência para mim. Agradeço a você também, por ter gerado a “pessoinha” mais linda desse mundo, que me deu o privilégio de chamar de Sobrinha. Ela é uma das minhas cobaias na educação e iluminou minha caminhada desde que chegou ao mundo. Te amo Júlia. E agradeço a minha irmã Vanessa Souza, que se mantém presente em toda minha vida, que cuidou de mim quando criança e tenta cuidar de mim enquanto adulta, obrigada por todo carinho comigo, você é a irmã mais velha que toda garota queria ter. Amo vocês irmãs!

A minha orientadora Professora Jussara Paschoalino por toda parceria e empenho comigo, obrigada por todo carinho, empatia, cuidado e compreensão para concluir essa monografia. Sou grata pelos momentos que me fez romper meus medos, acreditando em mim, onde até eu não acreditava, adotando minhas ideias e tornando esse trabalho tão significativo. Antes mesmo de ser minha orientadora, ela foi uma professora que me orientava com toda sua sabedoria e mansidão todos os dias na Iniciação Científica em que nós fazíamos parte.

Aos meus professores da educação básica, foram vocês que fizeram arder essa chama de ser professora em mim, cada explicação e apoio foi essencial para que hoje eu estivesse aqui. Agradeço em especial às professoras Claudia Plata, Daniela Dutra e Elaine Santos, que com muito carinho e dedicação acreditaram que um dia eu poderia estar numa universidade e desde o ensino fundamental II e ensino médio já me moldavam, sem eu mesma saber.

A todos os meus professores da graduação, o meu muito obrigada, vocês transformaram uma aluna em uma educadora e isso não tem preço. Sem vocês nada disso seria possível, cada aula, roda de conversa e palestra foi essencial para eu refletir a educadora que eu queria ser e eu quero ser um pouco de cada um de vocês.

Aos professores da minha banca, Allan Rodrigues e Jussara Macedo que aceitaram prontamente e com o coração aberto, me conhecer e conhecer minha produção acadêmica. Fica minha admiração e respeito por vocês.

Agradeço a Jaqueline Rodrigues, minha dupla na universidade em absolutamente todos os momentos. Esteve comigo em todos os trabalhos e disciplinas acadêmicas, topou participar da Iniciação Científica em gestão escolar com a nossa querida professora Jussara Paschoalino. Fez os cinco estágios comigo, me fez companhia ao jantar no bandeirão e apresentou a SIAC 2022 e 2023 comigo, meu muito obrigada pela sua amizade, sem você a graduação não seria a mesma coisa. Agradeço em especial a minha amiga Alessandra Almeida, porque mesmo ela não sabendo nada de pedagogia, esteve ao meu lado sempre, buscando me auxiliar em tudo que fosse necessário, principalmente nas minhas ajudas tecnológicas ou no inglês. Entrou juntinho comigo na UFRJ e isso sempre ficará marcado em minha lembrança, aquele famoso “da escola para vida”. Saiba que você é um exemplo de mulher pra mim, ser sua amiga é bom demais.

Agradeço por fim, a todos os gestores que contribuíram para esta pesquisa, que foram parceiros, tão sinceros e prestativos em me receber com acolhimento em suas escolas, para que hoje a gente pudesse refletir sobre essa profissão. Que esta pesquisa torne a área da gestão escolar mais visível.

Epígrafe

É preciso, sobretudo, e aí já vai um destes saberes indispensáveis, que o formando, desde o princípio mesmo de sua experiência formadora, assumindo-se como sujeito também da produção do saber, se convença definitivamente de que ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua produção ou a sua construção.

(FREIRE, 1996. p.12)

Resumo

O presente trabalho apresenta uma análise sobre a atuação de gestores de escolas públicas do estado do Rio de Janeiro para compreender os desafios do cargo. Este estudo partiu da hipótese de que os gestores escolares possuíam diversos desafios frente a sua atuação, a partir da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei nº 9.394/96 que estende o fazer docente com novas configurações e atribuições a eles. O trabalho foi dividido em quatro capítulos, todos apoiados em autores que abordaram a gestão escolar. Dentre os autores, destacamos: Paschoalino (2017), Lück (2000, 2009) e Paro (2003). Para a pesquisa, a metodologia utilizada fundamentou-se na pesquisa qualitativa, dada a complexidade da investigação proposta. O percurso metodológico escolhido foi através de um levantamento bibliográfico no *site* SciElo e no Periódico da CAPES, além de entrevistas semiestruturadas com gestores de escolas públicas no estado do Rio de Janeiro, localizadas na zona norte e zona sul. A partir das análises deste estudo os resultados evidenciaram quatro aspectos que tiveram concordâncias nas reflexões dos entrevistados, que foram: a constante necessidade de formação continuada desses profissionais, a importância da consulta pública para se inserir na função gestora, os desafios diante da educação inclusiva e, por fim, a reflexão sobre sintomas de adoecimento pela sobrecarga na atuação do cargo diretivo. Com esta pesquisa foi possível evidenciar que os gestores escolares estavam assoberbados diante das diversas demandas no cotidiano escolar, pois o cargo é complexo em diversas esferas. Por fim, compreendemos que este estudo pode colaborar na visibilidade e qualidade de trabalho desses profissionais.

Palavras-chave: Gestor Escolar; Educação; Formação Continuada; Sobrecarga de trabalho.

ABSTRACT

This work presents an analysis of the performance of public school managers in the state of Rio de Janeiro to understand the challenges faced by the position. This study was based on the hypothesis that school managers faced several challenges in their performance, based on the Law of Guidelines and Bases of National Education (LDB), Law No. 9,394/96, which extends teaching with new configurations and responsibilities for them. The work was divided into four chapters, all supported by authors who addressed school management. Among the authors, we highlight: Paschoalino (2017), Lück (2000, 2009) and Paro (2003). For the research, the methodology used was based on qualitative research, given the complexity of the proposed investigation. The methodological path chosen was through a bibliographic survey on the SciELO website and in the CAPES Journal, in addition to semi-structured interviews with public school managers in the state of Rio de Janeiro, located in the north and south zones. From the analyzes of this study, four aspects were highlighted that were in agreement in the interviewees' reflections, which were the constant need for continued training, the importance of public consultation to enter the management role, the challenges facing inclusive education and, finally, the reflection on symptoms of illness due to overload in the management role. With this publication, it is demonstrated that school managers were overwhelmed by the diverse demands in daily school life, as the position is complex in several spheres. Finally, we understand that this study can contribute to the visibility and quality of work of these professionals.

Keywords: School Manager; Education; Continuing Training; Work overload.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ANPAE - Associação Nacional Política e Administração da Educação

AAEE- Agente de Apoio de Educação Especial

BNCC - Base Nacional Comum Curricular

CF - Constituição Federal

CPF - Cadastro de Pessoa Física

CRE - Coordenadorias Regionais de Educação

EJA - Educação de Jovens e Adultos

IDEB - índice de Desenvolvimento da Educação Básica

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

LDBEN – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

MEC - Ministério da Educação

PPP - Projeto Político Pedagógico

PNE - Plano Nacional de Educação

SDP - Sistema de Descentralização de Pagamento

SCIELO - Scientific Electronic Library Online

SME – Secretaria Municipal de Educação

UERJ - Universidade do Estado do Rio de Janeiro

UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Artigos descartados na SciELO	24
Figura 2 - Artigos descartados na CAPES	32
Figura 3 - Limites das CREs da Rede Municipal de Educação do RJ	44

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Artigos selecionados na SciELO	25
Quadro 2 - Artigos selecionados na CAPES	34
Quadro 3 - Gestores participantes da pesquisa de campo	44

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Justificativa da investigação	15
1.2 Caminhos metodológicos.....	16
2 COMPREENDENDO O PANORAMA DA GESTÃO ESCOLAR	19
2.1 Pesquisa bibliográfica na SciELO	23
2.2 Pesquisa bibliográfica no Periódico da CAPES	31
2.3 Análise de artigos nos sites da SciELO e CAPES.....	39
3 CONTEXTO ESCOLAR PESQUISADO	42
3.1 Participantes da pesquisa	44
3.2 Resultados e discussões	46
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
5 REFERÊNCIAS	59
APÊNDICE 1	67
APÊNDICE 2	69

1 INTRODUÇÃO

O princípio que levou a realização dessa pesquisa foi o reconhecimento de que a gestão é um pilar essencial para a escola. O objetivo geral foi buscar compreender os desafios dos gestores frente a atuação nas escolas municipais no Rio de Janeiro, no seu cotidiano escolar, e a partir disto identificar as possíveis questões que permeiam o exercício da gestão. Com esse propósito se desdobraram os objetivos específicos, a saber: a) analisar a atuação de gestores a partir de entrevistas; b) identificar a formação dos gestores; c) compreender os desafios existentes ao cargo e também as estratégias que os gestores elaboram sobre esses desafios; d) observar a carga horária de trabalho dos(as) gestores (as), e analisar as possíveis interferências dessa situação nos campos profissional e pessoal.

O trabalho foi realizado a partir de um estudo que teve como base uma pesquisa do tipo qualitativa, em que possibilitou analisar as atuações de gestores(as) escolares, e ao mesmo tempo em que permitiu trazer à tona as singularidades do trabalho. Desse modo os sujeitos são gestores(as) de escolas da rede pública do estado do Rio de Janeiro, sendo elas municipais, e para tanto, como instrumentos de pesquisa realizou-se entrevistas semiestruturadas, pois de acordo com Minayo (1999) a análise qualitativa trabalha com descrições e interpretações, possibilitando liberdade para os entrevistados se expressarem.

Assim, esta pesquisa se insere nas discussões de autores como, Paschoalino (2017); Lück (2000, 2009); Paro (2003) e Honorato (2012); dentre outros pesquisadores que discutem a atuação de gestores escolares.

A presente pesquisa foi estruturada em quatro partes. Inicialmente, esta introdução, que teve como finalidade apresentar este estudo. Em seguida, a justificativa que versou de forma clara e objetiva trazer os motivos da realização da pesquisa, relevância do tema abordado, o objetivo geral bem como os objetivos específicos, além da metodologia utilizada para a sua concretização. Logo depois, apresentamos o desenvolvimento, dividido em capítulos, a saber: compreendendo o panorama da

gestão escolar”, com as análises bibliográficas e o contexto escolar pesquisado, com a pesquisa de campo. Por fim, as considerações finais, realizadas através da análise do estudo realizado, propondo elucidar os questionamentos e objetivos estabelecidos inicialmente.

1.1 Justificativa da investigação

A decisão de escolha deste tema se deu ao observar a ínfima publicação acadêmica sobre a gestão escolar da rede pública, sobretudo, de pesquisas de metodologia qualitativa, em que oportuniza os gestores ganharem voz e visibilidade. Desse modo, notou-se a viabilidade de elaborar um estudo com ênfase na atuação de gestores escolares, a fim de analisar os seus desafios diante seu cotidiano de trabalho.

Além disso, existiu a motivação pessoal da autora, que na condição de ex-aluna de escola pública, e que se interessava em compreender melhor a direção de escolas, já que assuntos da secretaria eram pouco abertos aos alunos, onde eu estudei. Em 2020 surgiu uma oportunidade na graduação de pesquisar essa área, então entrei em uma iniciação científica na Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) denominada “O trabalho da gestão escolar na contemporaneidade” coordenada pela professora da Faculdade de Educação Jussara Paschoalino e desde então me encontrei, pois, realizo leituras sobre a área e também tenho a oportunidade de conhecer gestores(as) no chão da escola.

O estudo teve objetivou investigar a campo a gestão, através de escolas públicas localizadas no estado do Rio de Janeiro, com a finalidade de compreender os desafios da gestão a partir das vozes de seus protagonistas. Nesse sentido, a pesquisa buscou elucidar as possíveis experiências e as dificuldades existentes nesta área da educação.

A relevância deste estudo deu pela importância da gestão escolar para a educação brasileira, tratando-se da realidade em que se encontravam os gestores escolares da

rede municipal do Rio de Janeiro, ao compreender que a gestão é um pilar para uma educação de qualidade. Vale destacar que as novas mudanças educacionais, que interferem na gestão, a partir das políticas públicas que determinaram a gestão democrática, os novos regulamentos, a própria formação desses profissionais, entre outras situações, foram evidenciadas na pesquisa.

Nesta perspectiva, este estudo teve a finalidade de contribuir para repensar os trabalhos desses gestores, buscando dar visibilidade a esses profissionais. Ao trazer as falas desses profissionais pesquisados foi possível levantar as dificuldades dessa área, refletir sobre os desafios e as estratégias criadas pelos gestores. As análises tecidas nas considerações deste estudo sobre a complexidade do trabalho do gestor escolar e dos desafios enfrentados no seu cotidiano possibilitará refletir, e fomentar políticas públicas, que valorizem e garantam qualidade de trabalho a esses profissionais. E além de provocar o desenvolvimento de outras pesquisas acadêmicas sobre a temática e embasar docentes e estudantes de licenciaturas, dado que os docentes são profissionais potentes para o cargo de gestor.

1.2 Caminhos metodológicos

Neste presente trabalho, fundamentou-se na pesquisa qualitativa, dada a complexidade da investigação proposta. O estudo foi iniciado com um levantamento bibliográfico através da análise de publicações na área da gestão escolar. Segundo Godoy, “quando estamos lidando com problemas pouco conhecidos e a pesquisa é de cunho exploratório, este tipo de investigação é o mais adequado” (GODOY, 1995, p.63). Nesse primeiro momento, foram utilizadas duas plataformas digitais que disponibilizam artigos científicos.

A primeira foi o *site Scientific Electronic Library Online (SciELO)* que é uma biblioteca virtual criada em 2019 com o intuito de disponibilizar artigos científicos de forma gratuita. A segunda plataforma foi a referente aos Periódicos da CAPES que também

é uma biblioteca virtual criada nos anos 2000 em que reúne produções como: trabalhos acadêmicos, artigos, teses e dissertações, também de forma gratuita. Além disso, ambos os *sites* possuem conteúdo de nível internacional.

A escolha desses *sites* se deu pelo fato de os mesmos serem muito utilizados no meio acadêmico, nós universitários utilizamos essas plataformas para realizar as leituras da graduação e pós-graduação. Ademais, é possível acessar de forma fácil e livre, basta estar conectado à internet em um computador, tablet ou celular. Essas bibliotecas em formato eletrônico ampliam a visibilidade das produções e democratizam o processo de publicação científica.

Buscamos na SciELO e Periódicos da CAPES artigos que contemplassem o tema da atuação de gestores escolares. Para tal, utilizamos o descritor “Gestor escolar” em ambos os *sites* e inserimos alguns filtros como o de idioma, encontramos pesquisas nos idiomas: português, inglês e espanhol e inserimos um filtro cronológico, de uma década partindo de 2012. Além desses filtros, estabelecemos um critério, no qual escolheríamos somente pesquisas qualitativas, com realização de entrevistas e análises. O objetivo foi de investigar nas publicações, os artigos que deram vozes aos protagonistas em questão, no caso os gestores escolares.

A escolha pela pesquisa qualitativa se deu na perspectiva de Minayo (1999) ao considerar nela se trabalha com descrições e interpretações> Assim, a pesquisa qualitativa é mais participativa, pois aos participantes é conferida liberdade para se expressar.

O método qualitativo é o que se aplica ao estudo da história, das relações, das representações das crenças, das percepções e das opiniões das interpretações que os humanos fazem a respeito de como vivem, constroem seus artefatos e a si mesmos, sentem e pensam. (Minayo, 1999, p.57)

Nesse sentido, nós optamos por ouvir os gestores e possibilitarmos que eles se sentissem à vontade para nos contar sobre seu trabalho, então foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores da rede pública do município do Rio de Janeiro, especificamente 3 gestoras e 1 gestor, totalizando 4 profissionais.

A interlocução entre a literatura e o campo pesquisado permitiram delinear o aspecto micro e o aspecto macro da gestão escolar na atualidade, devido os artigos encontrados nas plataformas utilizadas que apresentaram estudos educacionais de diversos estados brasileiros. E através da pesquisa de campo, proporcionou a realidade das escolas públicas do Rio de Janeiro pesquisadas, trazendo assim, os desafios de uma educação pública de qualidade.

As entrevistas semiestruturadas possuíram no total 10 perguntas aos gestores, sendo elas:

- Qual a sua formação? Em que rede a formação foi realizada? Já fez cursos de capacitação? Se sim, onde e como?
- Qual o segmento da sua escola? Quantos alunos ela possui?
- Como se deu a sua inserção ao cargo?
- Referente às suas experiências, quantos anos você tem de docência? E quantos anos têm como gestor(a)?
- Diante suas atribuições, quais são os maiores desafios na sua opinião?
- Como você cria estratégias para resolução desses possíveis problemas? Que estratégias são essas?
- Qual a sua carga horária de trabalho? Costuma ultrapassá-la (fazendo hora extra na escola, trabalhando em casa, nos fins de semana, etc...)? Comente.
- Se sente sobrecarregado(a) com as demandas? Considera que sua saúde (mental ou física) foi afetada por conta do cotidiano de seu cargo? Comente.
- Pretende continuar no cargo? Ou retornar à docência? Comente.
- Você acredita ter apoio dos responsáveis, funcionários, professores, alunos e/ou Secretaria de Educação diante seu cargo na gestão? Comente.

2 COMPREENDENDO O PANORAMA DA GESTÃO ESCOLAR

A gestão escolar abrange uma série de atividades, desde a definição de metas educacionais, como no projeto político pedagógico (PPP) da escola, até a coordenação administrativa; pedagógica; de recursos humanos e materiais para atingir as metas estabelecidas. Nessa lógica, a autora Lück (2009) nos esclareceu o papel do gestor escolar.

Os gestores escolares, constituídos em uma equipe de gestão, são os profissionais responsáveis pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola da qual resulta a formação da cultura e ambiente escolar, que devem ser mobilizadores e estimuladores do desenvolvimento, da construção do conhecimento e da aprendizagem orientada para a cidadania competente. (Lück, 2009, p. 22)

A autora abordou como a atuação do gestor escolar é complexa, e que este profissional precisa ter o conhecimento administrativo e pedagógico para auxiliar a escola, ademais, precisa lidar com as relações que ocorrem dentro da instituição, tendo ainda, papel fundamental na formação dos alunos. Nesse sentido, a gestão é o pilar da educação.

A organização educacional segundo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº 9.394/96 em seu art. 64, estabeleceu que:

A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica será feita em cursos de graduação em Pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional (Brasil, 1996, s/p).

Analizamos que a legislação defendeu a ideia de que o profissional que pretende atuar na equipe diretiva de escolas precisa estar habilitado para tal, sendo formado em Pedagogia na graduação ou ter pós-graduação na área. E diante dessa atuação, nota-se sua complexidade, pois os gestores necessitam de formação para lidarem com assuntos administrativos, financeiros e de gestão de pessoas. E um de nossos questionamentos nessa pesquisa, tem o intuito de saber se esses profissionais possuíam de fato uma formação que contemplassem esses requisitos, e se realizavam formação continuada.

Outro ponto importante sobre gestão escolar na atualidade é a implementação da gestão democrática nas escolas. Na década de 80 houve movimentos que visavam cessar com a concepção tradicional de administração escolar, construindo atitudes novas de democracia, o que fez com que o Brasil fosse um país mais democrático. A partir disso, a Constituição Federal (CF) de 1988 evidenciou a gestão democrática em seus textos, significando um grande avanço para nossa sociedade (Paschoalino, 2017, p.114). Nos anos 90 o campo educacional obteve papel social modificado, através das disposições que alteraram o cenário da educação brasileira.

Como por exemplo a própria LDBEN nº 9.394/96 no artigo 3º inciso VIII “gestão democrática do ensino público na forma desta lei e da legislação dos sistemas de ensino [...]” (Brasil, 1996). Há outros artigos na LDBEN que abordaram a gestão democrática, como:

Art.14º Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II – participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes [...]. Art. 15º Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais do direito financeiro público (Brasil, 1996).

Nessa mesma perspectiva, a gestão democrática requer atitudes da equipe gestora, a fim de que verdadeiramente o funcionamento das escolas seja mais participativo pelos seus envolvidos. O autor Honorato (2012) aborda três temas recorrentes na gestão democrática:

[...] O primeiro tema é a possibilidade da eleição para o cargo de diretor ser aberta à comunidade [...]. O segundo trata dos recursos financeiros disponibilizados diretamente para a escola, revestido de um caráter de autonomia aparente dessa gestão [...]. E o último trata da efetiva participação da comunidade externa nas tomadas de decisão pedagógicas e administrativas, além do fortalecimento dos conselhos escolares [...]. (Honorato, 2012, p.4)

O Plano Nacional de Educação (PNE) também tem como alvo de atenção a gestão democrática na Lei 10.172/ 2001 no tópico 11.3.2 nº 22 “Definir, em cada sistema de ensino, normas de gestão democrática do ensino público, com a participação da comunidade” (PNE, 2001). Dessa forma a gestão escolar necessita colocar as

pessoas como prioridades, estar buscando atender aos alunos e comunidade com respeito e valorização, para então eles se sentirem parte da escola.

Por isso, o termo Equipe Gestora, pois inclui um coletivo de sujeitos para colaborarem nas tomadas de decisões da escola. A partir do momento que a escola elabora seu próprio Projeto Político Pedagógico (PPP) com seus objetivos e singularidades, a gestão estará num processo de construir o seu progresso de gestão democrática e autônoma.

Para a prática da autonomia escolar, alguns mecanismos são explicitados: existência de estrutura de gestão colegiada, que garante a gestão compartilhada; a eleição de diretores e a ação em torno de um projeto político pedagógico. (Lück, 2000, p.22)

E como falar de gestão democrática sem falar de pessoas? É impossível. Portanto, temos a preocupação de analisar como é a atuação do gestor escolar, que precisa lidar com relações interpessoais. A prática democrática exige do gestor atitudes democráticas, ele precisa oportunizar momentos e espaços para discussões coletivas diante os assuntos da escola. E necessita também ser ouvinte, compreender as pessoas desse ambiente, além de buscar solucionar os conflitos que permeiam o cotidiano do trabalho da gestão escolar.

Dados os conflitos, as contradições e as tensões decorrentes do próprio processo de aprender a trabalhar de forma compartilhada, o exercício da prática de autonomia implica a necessidade de prática de mediação que envolve saber equilibrar interesses diversos sem desconsiderá-los. (Lück, 2000, p.26)

Nota-se que a atuação do gestor escolar não é nada tranquila, os mesmos precisam saber lidar com as relações interpessoais, para implementar de fato a gestão participativa. O diálogo é o maior pilar da gestão democrática e saber ouvir a todos e buscar um “meio termo” para considerar a todos os envolvidos é complexo. O que nos faz entender, que por mais que os gestores tenham formação diante a gestão participativa, é no embate desses conflitos que eles aprendem a lidar com as situações, adquirindo mais experiência sobre a direção da escola.

Quanto mais autonomia da escola é intensificada, ela aumenta a intensidade de responsabilização também, que exige das pessoas envolvidas ações críticas e reflexivas sobre o desenvolvimento e resultados da escola. (Lück, 2000, p.26).

Nessa lógica da autora, surgiram outras preocupações aos gestores, como a questão da qualidade da educação. Ainda na década de 90 as avaliações de larga escala foram sendo mais intensificadas no Brasil, com o objetivo de se aproximar de outros países desenvolvidos.

Nesse sentido, um componente importante para essa avaliação de qualidade escolar foi construído, o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), que surgiu no ano de 2007 como um indicador nacional que propicia o monitoramento da qualidade da educação pela população. Vale destacar que este índice ocorre através de dois componentes: taxa de rendimento escolar (aprovação e reprovação) e desempenho de alunos em exames aplicados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP).

As médias de desempenho utilizadas para realizar o Censo Escolar são através da aplicação da Prova Brasil nas escolas e municípios, e o Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb) para os estados e país. Existem também metas definidas pelo IDEB com destino às escolas e redes de ensino, a fim de alcançar 6 pontos com média equivalente ao sistema educacional dos países desenvolvidos. Infelizmente, o Brasil não atingiu a meta até seu prazo, que era até 2022 em nenhum dos níveis educacionais. Sobretudo, quando restringimos este escopo para a rede pública de ensino, este objetivo parece ainda mais distante. (Ministério da Educação, 2023).

Além disso, a avaliação de larga escala possui seus resultados compartilhados em *sites*, via internet, para público, o que é algo positivo diante a implementação da gestão democrática na educação, sendo uma forma de transparência, entretanto, ela apresenta pontos negativos para a educação. Como por exemplo, a responsabilização das escolas, principalmente aos gestores e professores, diante os resultados com índices baixos, algo hipócrita devido existirem diversos fatores educacionais que interferem no ensino aprendizagem dos alunos, pois cada escola tem uma infraestrutura distinta e sua singularidade.

Outro ponto é as avaliações interferirem nas ações e planejamentos escolares, tanto em âmbito pedagógico quanto administrativo, visto que gestores e professores precisam se adaptar aos conteúdos cobrados nas provas, interferindo nos

planejamentos dos docentes e na rotina escolar. E por fim, ela minimiza a qualidade escolar em números, dizendo quando a escola é considerada boa ou ruim a partir de um *ranking* de médias. As escolas que alcançarem a média estabelecida, serão teoricamente eficazes. Nessa mesma lógica a autora Paschoalino (2017) descreveu: que “A qualidade pautada por números, mensurada por índices, e elaborada com insistência nos meios midiáticos, deixava às escondidas outros índices de qualidade na escola” (Paschoalino, 2017, p.91).

A qualidade não pode ser mensurada em exames padronizados, há muito mais para se analisar através do contato direto com as escolas e seus respectivos gestores. Neste sentido, este estudo também visou evidenciar também o trabalho do gestor frente ao desafio da qualidade de educação.

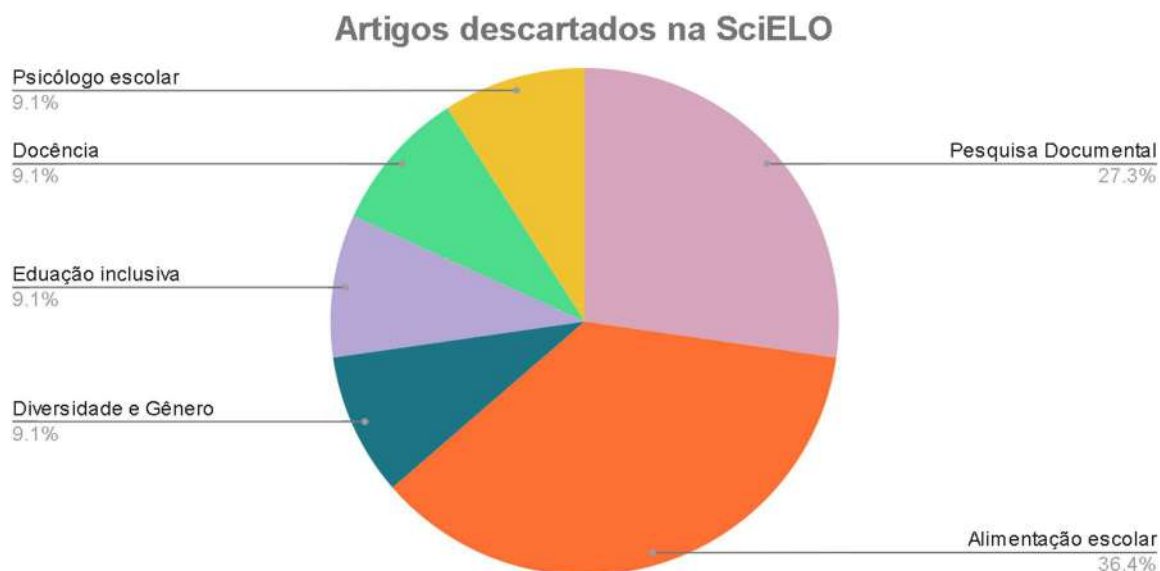
2.1 Pesquisa bibliográfica na SciELO

Em primeiro momento, realizamos uma pesquisa no site da SciELO ao buscar de encontrar artigos científicos que trouxessem a temática da gestão escolar na rede pública de ensino. A busca foi realizada em outubro de 2022, no referido *site*, e o descritor utilizado foi “Gestor Escolar”. Nessa busca encontramos artigos nos idiomas português, inglês e espanhol, além disso, inserimos um filtro para a coleta de artigos, que foi o ano de publicação, entre os anos de 2012 a 2021. Vale ressaltar que o limite foi em 2021, pois o *site* disponibilizou artigos somente até esta data. Nesse propósito, que para além do filtro cronológico, criamos um critério, no qual escolhemos somente pesquisas qualitativas, com a finalidade de analisar estudos que abordassem a atuação de gestores escolares através da sua própria narrativa.

A partir dessa seleção com os filtros determinados, identificamos 16 estudos sobre a gestão escolar, entretanto, havia um deles duplicado, sendo assim, haviam de fato 15 artigos. Dessa forma, realizamos um trabalho de análise criterioso, em que foram lidos os títulos, resumos e palavras-chave de cada um deles. Este processo criterioso adotado possibilitou a leitura profunda, daqueles que abordaram verdadeiramente a

atuação de gestores escolares da rede pública de forma qualitativa. Nesse sentido, descartamos 11 artigos, devido não apresentarem a temática buscada.

Figura 1 – Artigos descartados na SciELO



Fonte: Construção pela autora a partir dos dados da SciELO, 2022

A partir da leitura da figura 1 podemos analisar as temáticas variadas que surgiram a partir da busca. Nesse sentido, vale a pena, detalhar melhor o descarte dessas publicações. Dentre os 11 artigos descartados, três se tratavam de pesquisa documental, sendo eles: “O paradigma da convivência na gestão escolar: políticas educacionais e marco legal” (Echegaray; Expósito, 2021); “Contribuições ao debate gestão democrática da educação: foco em legislações municipais sul rio grandenses” (Esquinsani, 2016); “Estilos de gestão e a influência na administração escolar” (De Macêdo Lima, 2014). Quatro estudos abordavam alimentação escolar, que são: “Alimentação escolar em tempos de COVID-19: mapeamento das estratégias de execução da política pública pelos gerentes estaduais” (Corrêa, Elizabeth Nappi et al., 2020.); “Saúde e nutrição em escolas públicas e privadas da cidade do Recife” (Bezerra et al.; 2017); “A trajetória nacional de alimentação escolar no período de 2003-2010: um relato do gestor” (Peixinho, 2013). Destacamos que este artigo estava

duplicado na plataforma; “Planejamento de cardápios para escolas públicas municipais: reflexão e ilustração desse processo em duas capitais brasileiras” (Gabriel, et al., 2012.).

Um artigo trazia a vertente da diversidade e gênero: “Diversidade cultural e relações de gênero em uma escola indígena sul-mato-grossense” (Gonçalves; Oliveira, 2018). Outro estudo abordou a docência: “Educadores da criança: condições de trabalho e vida” (Mezzalira, 2013). Um artigo discutiu o tema da educação inclusiva: “A subjetividade social da escola e os desafios da inclusão de alunos com desenvolvimento atípico” (Santos, 2016) e, por fim, um artigo apresentou o tema do psicólogo escolar: “Psicólogo escolar equipe gestora: tensões e contradições de uma parceria” (Petroni; Souza, 2014).

Nesse sentido, todos estes artigos citados acima não foram considerados para a pesquisa presente, pois trouxeram temas diversos, que fugiram da atuação de gestores de escolas públicas. E os três artigos que contemplavam a gestão escolar, não utilizava a metodologia qualitativa, que elencamos como primordial, dado que queríamos ouvir os próprios gestores.

À vista disso, foram selecionados somente 4 artigos nesta busca no *site* da SciELO, por se tratarem, de fato, sobre nossa temática e metodologia buscada, cada um deles está no quadro abaixo com o tema em questão, com os seus respectivos autores e anos de publicação. Nós realizamos uma leitura atenta a cada um deles e consideramos os mesmos relevantes para a nossa pesquisa, pois levantaram assuntos da gestão escolar, que por vezes se correlacionam com o presente estudo.

Quadro 1 – Artigos selecionados na SciELO

ARTIGO	ASSUNTO	AUTORES/ ANO
O espelho do gestor escolar do ensino público: relação do poder e	Reflexões de gestores escolares frente ao seu cargo e sua	Ferreirinha, Isabella Maria

governamentabilidade.	contribuição à educação.	Nunes. 2015
Avaliação do curso de especialização em gestão escolar (MEC) a partir da abordagem do ciclo de políticas: o que pensam os agentes políticos?	Análise do curso de especialização em gestão para gestores e vices de escolas públicas de todo país, tendo as universidades como implementadoras dessa política.	Fernandes, Cássia do Carmo Pires; Teixeira, Beatriz de Basto. 2017.
Dificuldades intraescolares na efetividade do projeto de cultura de paz	Atuação da gestão escolar frente aos desafios de violência na escola.	Lopes, Marina Frota e cols. 2019
Rastros de violência institucional: desafios para o gestor educacional como construtor de paz na escola.	Percepções de violência na administração de escolas e estratégias da gestão sobre a paz.	Ospina-Ramírez, David Arturo; Mosquera Ñañez, José María. 2021

Fonte: Construção pela autora a partir dos dados da SciELO, 2022

Diante da leitura dos artigos selecionados, identificamos pela fala dos gestores entrevistados pontos importantes, que refletimos frente ao trabalho da gestão escolar pública. Dessa forma, analisamos que a problemática do trabalho dos gestores escolares somente é vista, quando estes profissionais ganham espaço de fala, para contarem como é sua atuação e as dificuldades.

Com esse olhar sensível a essas narrativas elencamos as questões mais evidenciadas pelos gestores nesses artigos, que por sua vez, demonstraram aspectos que precisavam melhorar diante seu trabalho. Dentre eles, destacamos as falhas na

comunicação, principalmente, entre a gestão e os professores. Este aspecto tem interferências no cotidiano da escola, por gerar falta de clareza nas decisões e conseqüentemente, na falta de participação de todos nessas discussões.

Encontramos falas de professores que relataram no artigo de Lopes (2019), a seguinte afirmação: “Não existe comunicação eficiente entre nós e a direção, entende?” (Lopes, 2019, p. 5). Neste mesmo sentido, outra citação com evidências dessa relação:

Deve haver uma interação maior entre todos os atores escolares, a direção é muito caprichosa em suas programações, deve somente atentar para as nossas necessidades, no sentido de nos inserir nas decisões dos projetos pedagógicos. (Lopes, 2019, p.5)

Vale salientar que os gestores escolares precisam por vezes ser mais firmes em seu trabalho devido a situações de relações ou localização da escola. A gestão democrática para ser implementada nas escolas, precisa de um gestor com atitudes democráticas, entretanto não é só a figura do gestor que será responsável disso. Existem diversos fatores na escola que contribuem ou dificultam a gestão participativa da instituição, por isso, compreendemos que muitas escolas não conseguem implementar esse estilo de gestão por forças maiores, não pela escolha exclusiva do gestor.

As análises dos textos trouxeram reflexões sobre as relações estabelecidas na escola. Desse modo, foi possível compreender que as falas, na maioria dos artigos, evidenciaram um desânimo, de um clima ruim entre gestores e professores. Esses relatos corroboraram com as análises realizadas sobre a falta de participação nas tomadas de decisões e de uma equipe unida de fato.

As relações estabelecidas nas escolas são aspectos importantes, o Ministério da Educação (MEC) organizou um guia de orientações para os gestores escolares, em vistas as perspectivas da Base Nacional Comum Curricular (BNCC) para os gestores escolares, em que elucidou as competências necessárias desse profissional para garantir uma relação participativa (MEC, 2021). Vale salientar, contudo, que essa perspectiva não é simples, pelo contrário, muito complexa, pois não envolve apenas a “competência do gestor”. Assim, a nota do posicionamento da Associação Nacional

de Política e Administração da Educação (ANPAE) sobre o documento Matriz Nacional de Competências do Diretor Escolar deixou explícito essas dificuldades. (ANPAE, s/d, p.1). Dessa forma, a Associação Nacional de Política e Administração da Educação (ANPAE) se expressou que na conjectura da matriz proposta:

Ao focar as competências a serem incorporadas pelo/a diretor/a escolar, sem maiores considerações pela realidade histórica, social, pedagógica e organizacional que envolve a gestão das instituições educativas, a Matriz reforça uma visão pragmática que concentra poder e responsabiliza, individualmente, este profissional pela qualificação das organizações educacionais. (ANPAE, s/d, p.1)

Nessa lógica, as contradições estão presentes, mas a importância de incentivar a participação na escola, para levantar um sentimento de pertencimento aos profissionais que ali trabalham é necessária. Salientamos que por vezes isso não acontece, como vimos nesses estudos na SciELO, demonstrando que a gestão democrática ainda não é implementada por diversas escolas públicas.

Os dirigentes enfatizaram as relações interpessoais no trabalho, que este cargo requer muito de diálogo e resolução de conflitos entre as pessoas e seus pensamentos, posicionamentos e atendimento às mais diversas demandas. Nesse sentido, os gestores escolares reforçaram que a formação inicial não contemplava o quesito da gestão de pessoas, que eles necessitavam de formação continuada com foco nas relações pessoais, pois um trabalho com êxito neste cargo, precisa ser baseado nas boas relações.

O panorama institucional leva a considerar que a gestão educacional é mediação entre administrativo, comunitário, acadêmico ou diretiva, estabelecendo no gestor educacional competências suficientes para responder às particularidades do contexto em busca do aperfeiçoamento contínuo[...]. (Ospina; Mosquera, 2021, p. 211)

Além disso, dois dos quatro artigos selecionados elucidaram a questão da violência nas escolas, algo recorrente na atualidade. Os gestores relataram a relevância da formação contínua que abordasse as violências, que aconteciam na escola e na realidade dos alunos, a fim de repudiar essa prática e conscientizar alunos e profissionais de educação. Os gestores entrevistados no artigo de Lopes (2019), trouxeram suas perspectivas sobre o projeto de cultura de paz, em que a escola em que eles atuavam está realizando: “Temos que trabalhar primeiro com os professores,

limpar sua mente, capacitá-los para um projeto grande e importante” (Lopes, 2019, p.5). As reflexões sobre esse estudo nos possibilitaram entender a necessidade de se organizar para a tal, um projeto parte da realidade da escola, onde está estava inserida numa realidade violenta e a escola desenvolvia um trabalho em prol de paz, entretanto, os gestores e professores precisavam de capacitação para essa prática ser efetiva.

O papel do gestor é fundamental para dar apoio e suporte aos professores e alunos, com intuito de promover a paz nas escolas, na comunidade escolar e de fato formar indivíduos amplamente.

Em um dos artigos referentes a violência, apresentou um prisma diferente, os autores Ospina-Ramírez e Mosquera Ñañez (2021) pesquisaram os desafios do gestor escolar como construtor de paz na escola. No estudo os autores elucidaram os diversos tipos de violência que podiam acontecer na escola, sendo elas as violências entre os alunos, os profissionais de educação, sobre situações que são vistas como problemáticas, porque tiram a paz das pessoas envolvidas no âmbito escolar. Para entendermos melhor sobre essa colocação, destacamos uma fala dos entrevistados no artigo analisado:

No nível em que atuo, não sofri violência física, mas sofri violência psicológica em vários aspectos: Não há recompensa ou reconhecimento no trabalho, apenas se chama a atenção para o que é feito de errado. Há clientelismo na instituição, então é o “amigo” que é reconhecido e não aquele que faz bem o seu trabalho; isso gera um enorme desequilíbrio e uma grande desmotivação. (Professor, 49 anos). (Ospina-Ramírez; Mosquera Ñañez, 2021. p. 215)

Por esse relato compreendemos que no trabalho escolar, os profissionais enfrentaram inúmeras formas de violência e isso acaba afetando as pessoas que ali conviviam, quanto ao próprio trabalho, gerando desânimo. O papel do gestor é primordial para criar um clima escolar de acolhimento, respeito e responsabilidade, para que os funcionários, docentes e alunos se sintam pertencentes naquele espaço, que eles se sintam figuras importantes como verdadeiramente são. Assim, ser gestor é verdadeiramente ser mediador como os autores acima disseram.

Sabemos que valorizar o trabalho de um profissional é algo colabora para que ele sinta mais motivação diante a profissão, na escola isso não é diferente, precisamos

valorizar esses profissionais que são tão importantes em nossas vidas como indivíduos em sociedade. Além disso, é necessário que políticas públicas ocorram de fato para valorizarem os profissionais da educação, em especial, os gestores.

Nesse sentido, o gestor deve estar capacitado para saber agir corretamente com sua equipe escolar, precisa estar atento a todas as violências possíveis que podem estar sendo cometidas na unidade escolar e a partir disso, com os demais profissionais, levantarem estratégias para romper com esses hábitos e assim construir juntos saídas para que a escola seja totalmente um espaço de paz.

Por fim, o artigo selecionado de Fernandes e Teixeira (2017) abordava o curso de especialização *lato sensu* em gestão escolar para diretores e vice-diretores de escolas públicas de todo o país, tal curso iniciou em 2005. E assim, pesquisadoras analisaram a importância da parceria escola – universidade, dado que ambas se relacionam na prática. Podemos observar isso, a partir da fala de um gestor participante da pesquisa:

O papel da universidade na Escola de gestores é primordial! Porque sem a universidade, o MEC não tem perna para conseguir chegar na escola, qualificar gestores! [...] [As universidades] São as pernas, os braços, a cabeça, praticamente tudo, o corpo inteiro! Onde está o conhecimento no Brasil? Está nas universidades, não está no MEC. [...] E o papel da universidade hoje... a universidade está aprendendo com a escola, com o que a escola pode ensinar com experiências práticas. E a escola está aprendendo com a universidade, o que pode aprender de forma acadêmica. É uma troca (Gestor MEC).” (Fernandes; Teixeira, 2021, p. 575)

Através desse relato conseguimos identificar como a relação entre universidade e escola é essencial para favorecer a prática de ambas instituições. Este gestor demonstrou sua valorização sobre o conhecimento acadêmico e o conhecimento de chão da escola, demonstrando que quando há essa troca de saberes, garante a qualidade do trabalho da gestão, portanto, programas como esses, de formação continuada para gestores da rede pública, deveriam ser mais reforçados no Brasil.

Com essa pesquisa na literatura acadêmica no *site* da SciELO compreendemos que os artigos que abordaram a gestão escolar foram poucos na plataforma, mais baixo ainda quando especificamos a metodologia qualitativa sobre a atuação de gestores. Encontramos artigos entre os anos 2015, 2017, 2019 e 2021, ou seja, artigos relativamente recentes, o que nos mostraram que mesmo sendo poucos, a gestão

nos últimos anos vem se tornando alvo de estudos e justamente em momentos em que houve diversos acontecimentos na área da Educação.

Nessa lógica, compreendemos que seria necessário buscar os acontecimentos na área da Educação durante essas datas, porém sem nos aprofundarmos nessas temáticas. Em 2015 o lançamento da Base Nacional Comum Curricular (BNCC); em 2019 entra em discussão o programa Escola Sem Partido, que nada mais é do que um movimento político de extrema direita, que visa avançar uma agenda conservadora para a educação brasileira. Além disso, houve modificações na BNCC, em que definem a Formação Inicial de professores da Educação Básica (BNC-Formação). Entre os anos de 2020 e 2021 estávamos na pandemia devido ao COVID19, portanto, isso abalou a educação, dado que as aulas se mantiveram remotas, demandando práticas novas dos professores e gestores, sem contar com a rapidez que eles precisaram agir enquanto tudo era novo e assustador. Consideramos que esses acontecimentos geraram mudanças nas escolas e com isto os pesquisadores foram em busca de realizar estudos.

As análises efetivadas deixaram evidentes que o quantitativo de estudos sobre a atuação de gestores de escolas públicas ainda é pequeno na plataforma da SciELO, o que nos faz investigar em outras bases de dados mais estudos relacionados ao nosso objeto de pesquisa em questão.

2.2 Pesquisa bibliográfica no Periódico da CAPES

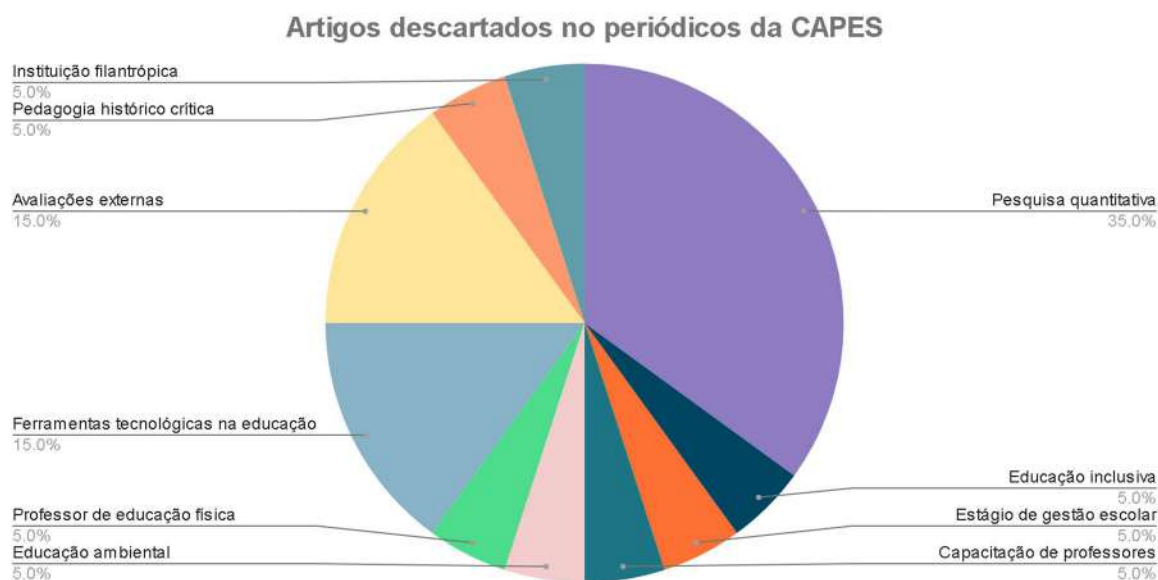
Em paralelo com a ferramenta SciELO, foram realizadas também buscas no periódico da CAPES, com a finalidade de identificar mais informações sobre a disponibilização de artigos que se debruçam no trabalho do gestor escolar da rede pública, mantendo o critério de estudos pautados na metodologia qualitativa.

Em consonância utilizamos o descritor “Gestor Escolar” no *site* da CAPES, em novembro de 2022 e encontramos neste momento 1719 artigos, nos idiomas

português, inglês e espanhol. Com esse volume de publicações, consideramos necessário realizar um recorte, em que acrescentamos filtros, sendo eles: cronológico entre uma década (2012 a 2022), filtro de assunto em gestão escolar e filtro de revisão por pares. O último nada mais é do que uma revisão feita por pessoas da área, normalmente docentes e autores para avaliar a pertinência do artigo.

Após o uso desses filtros foram localizados 42 artigos e a partir deles foram lidos os títulos, resumos e palavras-chave. Dentre essa análise descobrimos que seis artigos estavam duplicados, ou seja, o total de publicações realmente eram de 37 estudos. E desses estudos nós selecionamos somente aqueles que tratavam a atuação de gestores escolares da rede pública através da metodologia qualitativa, assim como na pesquisa da SciELO. Em seguida ao recorte de publicações, selecionamos 17 artigos e descartamos os outros 20, pois não contemplavam nossos critérios estabelecidos.

Figura 2 – Artigos descartados na CAPES



Fonte: Construção da autora a partir dos dados da CAPES, 2022

A partir da figura 2 conseguimos observar as distintas temáticas das publicações que descartamos e consideramos detalhar o descarte das mesmas para nossa presente pesquisa.

Assim, após as análises dos artigos, das 20 publicações, 8 artigos abordavam a gestão escolar de forma quantitativa, sendo elas: “Sobre processos de gestão escolar desde a perspectiva de educadores-gestores em uma rede privada de educação” (Silva; Casagrande; Pauly, 2017); “O diretor enquanto gestor e as diferentes pressões e dilemas da prestação de contas na escola pública” (Afonso, 2018); “Gestão escolar democrática: desafios e perspectivas” (Sarmiento; MENEGAT, 2020); “Gestão escolar: a influência do modelo democrático na formação do aluno” (QUINQUIOLO; QUINQUIOLO, 2019); “Os tempos e espaços do gestor escolar em formação na Educação a Distância” (Pereira, 2013); “Formação do gestor escolar: A experiência do curso de especialização em Gestão Escolar no Piau” (Carvalhêdo; Honório, 2013) e por fim “A gestão escolar da Educação Básica: a construção da gestão entre a formação e o trabalho” (Daniel, 2013).

Uma publicação abordava a educação inclusiva: “O gestor pedagógico no processo de inclusão escolar de alunos com necessidades educacionais especiais” (Vioto; Vitaliano, 2020). Outro artigo trazia como assunto o estágio supervisionado em gestão escolar: “O estágio supervisionado em gestão escolar” (Ribeiro; Ferreira, 2022). Um artigo contemplava a capacitação de professores, sendo ele: “Gestor aprendente no ensino mediado pelas tecnologias digitais da informação e comunicação” (Machado; Laurino, 2017). Um artigo teve como temática a educação ambiental: “Educação ambiental e paisagismo: um olhar dos gestores da educação infantil no município de Santarém-PA” (Silva; Nogueira; Pereira, 2015). E um artigo abordava sobre professores de educação física: “As dificuldades na prática pedagógica de professores de Educação Física na Educação Básica na percepção da gestão escolar” (Krug, 2018).

Três artigos na pesquisa da CAPES se desdobravam sobre as ferramentas tecnológicas na educação, sendo elas: “Gestão de recursos tecnológicos em colégios estaduais baianos: as múltiplas possibilidades de ação pedagógica na EJA”

(Fernandes; Gonçalves; Amorim, 2016); “As tecnologias de informação e comunicação na prática pedagógica e gestão escolar: um estudo exploratório” (Ikeshoji; Terçariol, 2015) e “A importância dos sistemas de informação na gestão de escolas privadas no município de Quixadá - CE” (Freire; Júnior, 2017).

Outros três artigos abordaram as avaliações externas, sendo eles: “Contexto e desempenho escolar: análise das notas na Prova Brasil das escolas capixabas por meio de regressão linear múltipla” (Américo; Lacruz, 2017); “Escola e Prova Brasil: como as práticas escolares podem influenciar os índices de proficiência em Matemática” (Moraes; Jelinek, 2017) e “Modelo de regressão logística aplicado na classificação do desempenho de alunos do 5º ano do ensino fundamental de escolas estaduais do Espírito Santo no Saeb” (Guedes; Lemos; Lacruz, 2021).

Houve um estudo que se tratava da pedagogia histórico crítica: “sobre gestão escolar na perspectiva da pedagogia histórico-crítica” (Coutinho; Lombardi, 2016). E por fim o último estudo tinha como temática o planejamento de instituição filantrópica, sendo ele: “O planejamento estratégico como ferramenta para a gestão escolar: Um estudo de caso em uma instituição de ensino filantrópica da Bahia/BA” (Castro, 2015).

A partir dessa análise dos artigos, como mencionado, 17 publicações foram selecionadas, dado que cada uma delas se pautavam na metodologia qualitativa sobre a atuação de gestores escolares da rede pública. Sendo assim, lemos cada um dos artigos e consideramos relevantes para a atual pesquisa, visto que trouxeram pontos que se cruzam com nosso estudo. A tabela a seguir irá apresentá-los com seus temas, autores e anos de publicação.

Quadro 2 – Artigos selecionados na CAPES

ARTIGO	ASSUNTO	AUTORES / ANO
Gestão escolar e as avaliações educacionais no cotidiano do trio gestor de uma escola de educação	Identifica as aproximações e os tensionamentos entre a gestão escolar proposta pelas políticas	Honda, Jaqueline Lima; Hernandez, Elianeth Dias Kanthack. 2012.

básica.	governamentais e a gestão escolar realizada a partir da atuação cotidiana do trio gestor da escola.	
Funções administrativas ou práticas? As “artes do fazer” gestão na escola mirante.	Busca ampliar a compreensão do exercício da gestão como fenômeno coletivo, resultante de práticas construídas pelos sujeitos organizacionais.	Almeida, Roberta Alvarenga; Junquillo, Gelson Silva. 2013.
Gestão de qualidade: o desafio da contemporaneidade.	Analisa a gestão escolar na contemporaneidade e desvela o "fazer" do dirigente escolar consubstanciado em ações, sentimentos e intencionalidade, que marcavam a sua relação complexa com o trabalho.	Paschoalino, Jussara Bueno de Queiroz, 2013.
O poder político local e suas relações com a gestão da escola pública.	Analisa como os dirigentes de escolas públicas de Educação Básica do estado de Goiás, em processo de formação continuada no Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica do Ministério da Educação (MEC).	Silva, Andréia Ferreira. 2013.
A construção da profissionalidade do gestor escolar: concepções e práticas.	Investiga como o gestor escolar constrói os conhecimentos necessários para sua função.	Costa, Elisangela Andréa da Silva; Lima, Maria Socorro Lucena; Leite, Maria Cleide da Silva Ribeiro. 2015.
O espelho do gestor escolar do ensino público: relação de poder e governamentalidade.	Reflexões de gestores escolares frente ao seu cargo e sua contribuição à educação.	Ferreirinha, Isabella Maria Nunes. 2015.
O Desafio da Formação do docente enquanto Gestor Educacional.	Analisa o déficit da formação dos profissionais que atuam nas escolas, tanto docentes quanto	Barros, Livia; Santos, Bettina Steren; Santos, Hugo José Xavier. 2016.

	gestores.	
Formação continuada para gestores da educação básica: um estudo em Naviraí-MS.	Relaciona as políticas de formação continuada de gestores da Educação Básica com o atendimento às demandas do cotidiano escolar.	Rodrigues, Evely Solaine de Souza et al. 2017.
Tomada de decisão do gestor escolar das escolas públicas de ensino médio no Distrito Federal e a interface com o letramento informacional.	Analisa o comportamento de busca e uso da informação para tomada de decisão do gestor escolar em escolas públicas de ensino médio.	Pereira, Patrícia Resende. 2018.
A relação entre a gestão escolar e o bem-estar do corpo docente.	Verifica a influência do gestor na promoção do bem-estar docente.	Silva, Juliana Cristina; Martins, Gisele Bervig; Fossatti, Paulo. 2018.
As redes da Educação Integral no Distrito Federal sob o prisma da Gestão Escolar.	Analisa as redes da educação integral segundo a interpretação da gestão escolar.	Souza, Ivonete Ferreira de; Guimarães-Iosif, Ranilce; Zardo, Sinara Pollom. 2018.
O efeito gestor escolar: a relação entre a atuação e a formação do gestor escolar e os resultados educacionais em escolas públicas estaduais da região metropolitana de Belo Horizonte.	Discute sobre a efetividade da gestão escolar em escolas públicas do estado de Minas Gerais, com foco no trabalho do gestor escolar, no que se refere ao alcance de seus objetivos formativos e de aprendizagem.	Rafacho, Sérgio et al. 2019.
Trabalho pedagógico, gestão e as relações interpessoais na escola.	Analisa o impacto das relações interpessoais no trabalho pedagógico e como a gestão escolar interfere nessas relações.	Brenner, Carmen Eloisa Berlote et al. 2020.
Núcleos de significação: análise dialética das significações produzidas em grupo.	Busca elucidar o processo dialético de apreensão de significações produzidas pelos gestores, em grupos.	Aguiar, Wanda Maria Junqueira de; Aranha, Elvira Maria Godinho; Soares, Júlio Ribeiro. 2021.

Desafios do diretor escolar na educação integral: uma investigação em Rondônia.	Analisa, na concepção do diretor escolar, de que uma forma tem lidado com a gestão de pessoas no âmbito escolar para o alcance de metas e objetivos no contexto da educação integral.	Souza, Maria das Graças de; Castro, Rafael Fonseca de. 2021.
Memórias de gestores escolares em municípios do norte do Rio Grande do Sul.	Busca compreender a gestão escolar pelas memórias de gestores da rede pública.	Pasinato, Dariel; Thums, Angela; Fritsch, Rosângela. 2022.
Saberes mobilizados pelas gestoras da educação infantil no município de Jaguarão-RS.	Analisa saberes de gestoras que se mobilizam para desenvolver sua função na gestão da educação infantil.	Ribeiro, Janaína Sosa; Machado, Juliana Brandão. 2022.

Fonte: Construção da autora a partir dos dados da CAPES, 2022

Com esses artigos conseguimos analisar os desafios presentes na atuação de gestores escolares da rede pública no Brasil, o que foi muito rico para nossa pesquisa, poder ter esses olhares da gestão escolar de forma ampla. Diante a leitura das publicações, selecionamos pontos em comum entre elas, que por vezes foram evidenciadas em estudos lidos e também em nossa pesquisa, nesse sentido, a gestão escolar brasileira demonstrou desafios semelhantes entre os estados do país.

Diante as leituras, constatamos que para se tornar gestor educacional no Brasil, é recomendado ter o requisito da docência como experiência profissional para cargos na área da educação básica, 76% das pesquisas lidas no *site* da CAPES, encontramos gestores que haviam sido professores por anos. No Brasil temos a LDB nº 9.394/1996 com o artigo 63, em que aborda a formação dos profissionais da Educação Básica que devem possuir formação docente e/ou formação pedagógica. E no artigo 67 inciso VI 1º parágrafo diz: “A experiência docente é pré-requisito para o exercício profissional de quaisquer outras funções de magistério, nos termos das normas de cada sistema de ensino” (Brasil, 1996). Em consonância a isso as autoras Paschoalino; Souza e Rodrigues (2022) afirmam:

Nesse sentido, foi constatado como é importante ser professor antes de se tornar gestor para conhecer melhor o sistema educacional e ter uma visão mais ampla da realidade escolar. É recomendado que os dirigentes tenham essa experiência, visto que ele irá estabelecer relações com professores, alunos, funcionários e responsáveis e, assim, assumir um papel complexo. Com esse entendimento, um gestor que é professor terá mais facilidades de compreender a lógica da escola e de interferir nela. (Paschoalino, Souza, Rodrigues, 2022, p. 8)

Concluimos assim, que a experiência de professor antes de se tornar gestor escolar é essencial para ampliar a visão desses profissionais diante seu trabalho, visto que eles vivenciam outros ângulos da escola, que pode colaborar para a atuação na gestão. Desse modo, considera-se que ter lecionado proporciona uma qualidade de gerenciamento das escolas. Encontramos um fragmento do artigo da CAPES, das autoras Ribeiro e Machado (2022) que expressou: “Quando tu passas por vários segmentos, é legal tu ser professora, depois gestora de uma escola e depois estar na Secretaria de Educação, tu consegues ver todos os lados” (Ribeiro; Machado, 2022, p.14).

Esses estudos evidenciaram a pauta da gestão democrática, foram 82% de artigos da CAPES, onde traziam o assunto. E também em sua maioria, gestores eleitos, e vale destacar que em nossa pesquisa de campo na cidade do Rio de Janeiro esse quadro também se repete. No entanto, este não é um padrão realizado em todas as escolas públicas do Brasil, há diversas escolas que ainda persistem com a realização de indicação ou nomeação. Todavia, o número de eleições de gestores escolares vem crescendo consideravelmente no estado do Rio de Janeiro, o que é algo positivo para a qualidade da educação e da gestão participativa.

O preenchimento do cargo de diretor por eleições pode implicar um nível mais alto de comprometimento do dirigente com a comunidade escolar e suas demandas ou, pelo menos, com o grupo que o elegeu. Ao contrário, a ocupação do cargo por indicação de políticos locais e pela secretaria de educação expressa, com frequência, a submissão da escola a esse poder. (Silva, 2013, p. 36)

A citação acima é de um dos artigos selecionados no *site* da CAPES em que traz à tona a relevância da eleição direta para as escolas públicas. Assim sendo, reforçando a concepção de que a gestão participativa realmente só existe quando os procedimentos escolares são democráticos e transparentes, ou seja, a eleição de dirigentes reflete o princípio da gestão democrática.

Outro destaque nas leituras foi a formação dos gestores, 52% dos artigos analisados no *site* da CAPES abordaram este assunto. A importância desse quesito para a atuação dos gestores escolares, além de ser garantido por lei a formação continuada desses profissionais. A LDB/1996 apresenta a formação continuada, entretanto, não em caráter específico para a função de gestor, apenas de maneira global para todos os profissionais da educação, desconsiderando as especificidades de cada função, conforme sinaliza o inciso II do artigo 67: “Os sistemas de ensino promoverão a valorização dos profissionais da educação, assegurando-lhes [...]: II - **aperfeiçoamento profissional continuado**, inclusive com licenciamento periódico remunerado para esse fim [...]” (Brasil, 1996, p.48, grifo nosso). Essa falta de especificação atrapalha a formação continuada dos gestores, visto que muitas das vezes eles não têm essa oferta garantida. Nos artigos que especificam esse assunto, eles nos mostraram como a formação continuada é fundamental.

[...] Hoje a escola além de trabalhar na questão de administração financeira de compra, prestação de contas, nós também agora estamos assumindo a questão da folha de pagamento dos professores e administrativo, então a responsabilidade do gestor aumentou muito nos últimos anos, nós temos visto crescendo a cada dia e para que o gestor possa desempenhar bem essa função, ele precisa tá bem formado. (Souza; Rodrigues, 2017, p. 31)

Esta fala acima, é de uma gestora entrevistada em um dos artigos do *site* da CAPES, a partir dessa fala conseguimos mensurar a importância de uma formação continuada, pois, a inicial não é suficiente para a prática dos gestores, dado que na direção há situações em que os docentes não foram preparados para tal. Nessa lógica, a formação continuada vem para ampliar os conhecimentos e de fornecer mais informações para a realidade da gestão escolar, principalmente para preparar os gestores as novas mudanças que constantemente surgem na atuação desse cargo.

Dessa forma, a pesquisa realizada na plataforma CAPES nos evidenciou um quantitativo relevante de artigos referentes à gestão escolar, porém assim como na SciELO, esse quantitativo cai quando refinamos com o critério de estudos pautados em metodologia qualitativa. Todavia, foram 17 artigos que contemplavam a atuação de gestores de escolas públicas, artigos esses que trouxeram ótimas reflexões e descobertas sobre a gestão.

Ao observar as datas dos artigos, concluímos que os anos que mais houveram pesquisas foram em 2013, 2015, 2018, 2019 e 2022, portanto, procuramos compreender as discussões na área da educação nesse período, dado que foram os anos de mais estudos. Conseguimos identificar diversas modificações na Educação que podem ter relação no índice de pesquisas educacionais.

Essas datas são parecidas com a da SciELO, contudo trazem como novidade os anos de 2013 e 2022. Sendo assim, procuramos identificar o que aconteceu nessas datas, em 2013 surgia o tema da Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Básica (DCNs), por conta do crescimento de matrículas nas escolas demandou que os currículos tivessem diretrizes específicas para cada disciplina e nível de ensino. E em 2022 acontecia o retorno das aulas presenciais nas escolas públicas e com esse retorno houve mudanças e resquícios que a pandemia deixou, provocando que pesquisas fossem feitas para buscar analisar tanto as escolas como a prática dos gestores pós pandemia. Além disso, em 2022 foi implementada a nova reforma do Ensino Médio, o que interferiu diretamente no trabalho dos professores e gestores.

Em resumo, constatamos que o *site* da CAPES proporcionou um excelente repertório de estudos e uma quantidade relativamente grande de artigos sobre a gestão escolar, no entanto, a área da gestão precisa de mais estudos, principalmente pesquisas qualitativas, para ampliar a visibilidade desse cargo e dos profissionais.

2.3 Análise de artigos nos sites da SciELO e CAPES

Tanto na pesquisa das plataformas da SciELO quanto da CAPES, ambas demonstraram que a gestão escolar é um assunto que necessita de estudos na área. A gestão escolar é um pilar na educação e é fundamental procurarmos saber quais enfrentamentos os gestores da rede pública brasileira vivem, a fim de viabilizar reflexões e possíveis soluções com políticas públicas que garantam qualidade de trabalho e de Educação.

Dentre as publicações dos *sites* SciELO e CAPES, vale salientar que encontramos um artigo em comum entre eles: “O espelho do gestor escolar do ensino público: relação de poder e governamentalidade” (Ferreirinha, 2015).

As demais publicações tiveram assuntos que se relacionavam entre as plataformas. No *site* da SciELO metade dos artigos traziam a atuação de gestores voltada para formação, coisa que no site da CAPES isso também se repete, contendo 52% de artigos trazendo estudos com essa perspectiva. Já na outra metade, no *site* da SciELO, os artigos se voltaram para a atuação dos gestores escolares perante a violência escolar e o que chama atenção é que no *site* da CAPES não encontramos nenhuma pesquisa na busca que envolvesse esse assunto.

Como no *site* da CAPES obtivemos mais artigos, foi possível ter um leque maior de assuntos desenvolvidos, o que nos ajudou a compreender a atuação dos dirigentes de escolas públicas no Brasil, observando as semelhanças e diferenças em seus trabalhos, além de refletirmos sobre os desafios ainda presentes no nosso país referentes a gestão escolar pública.

Analisamos que a quantidade de artigos que abordam de fato a atuação de gestores de escolas públicas, com esses atores relatando sua prática, ainda são baixos, no *site* da SciELO foi o menor, contendo somente 4 artigos. No *site* da CAPES foram 17 artigos, um pouco maior se comparado a busca da SciELO, todavia, se compararmos ambos os *sites* com outras áreas da educação, veremos que a gestão escolar ainda está, relativamente, pouco discutida, principalmente quando se trata de pesquisas qualitativas.

Nessa lógica, compreendemos que as pesquisas sobre os desafios da atuação de gestores escolares da rede pública, podem ser encontradas em mais quantidade, em outras plataformas digitais ou em teses e dissertações, dado que nesses dois sites, encontramos poucos artigos somente, sendo assim, seria interessante futuramente realizar mais buscas em outras bases de dados sobre os gestores, a fim de verificar estudos dessa área.

Logo, fica evidenciado a relevância da presente pesquisa, em que buscamos identificar e compreender de forma qualitativa o trabalho da gestão escolar pública e os desafios presentes nesta área, promovendo o aumento de estudos como também abrindo caminho para novos pesquisadores.

3 CONTEXTO ESCOLAR PESQUISADO

A pesquisa de campo foi realizada com gestores escolares em escolas públicas do Rio de Janeiro, foram exatamente quatro gestores, sendo três mulheres e um homem. As escolas foram localizadas em dois tipos de localidade, zona norte, contemplada pelo bairro da Penha Circular e zona sul, contemplada pelos bairros de Copacabana e Urca, todos localizados no município do Rio de Janeiro, com o interesse de perceber possíveis variações entre as mesmas, visto que estas zonas possuem distinções de sociais, culturais e econômicas de população.

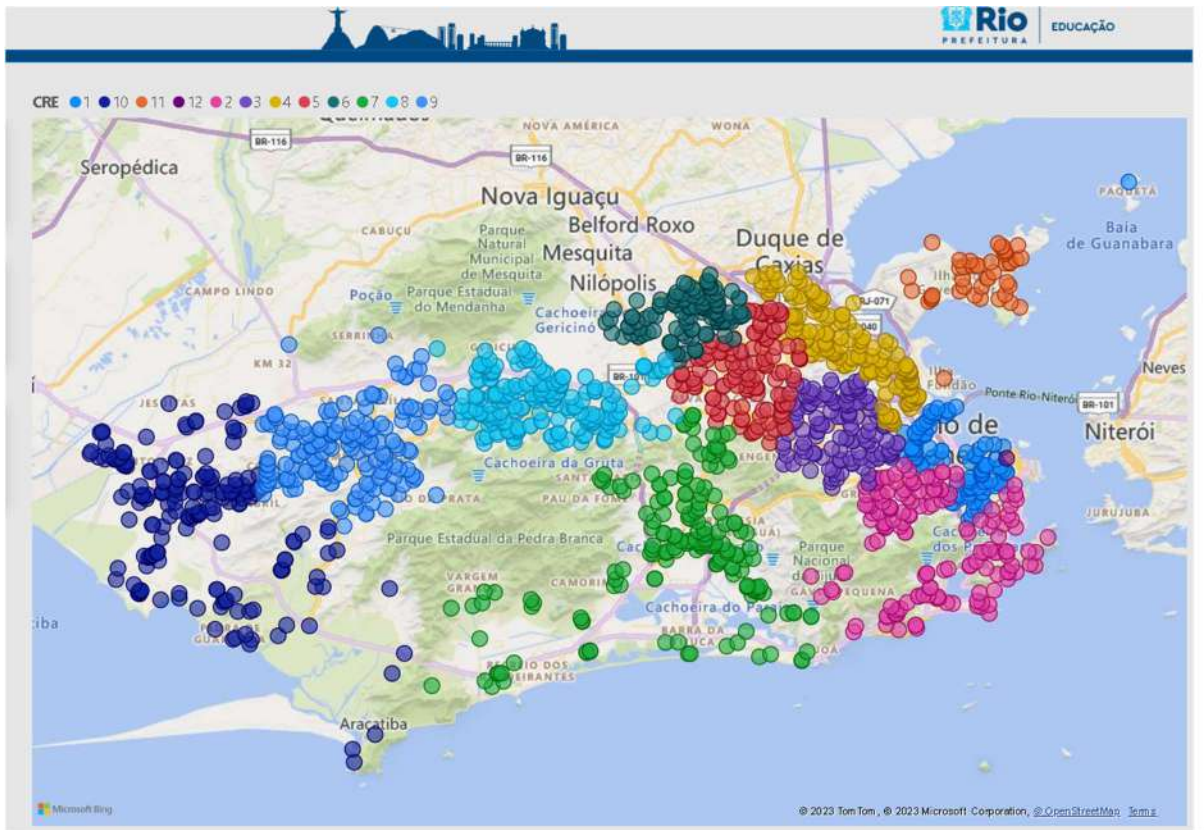
As entrevistas foram realizadas em dezembro de 2022, de forma presencial em apenas uma visita escolar cada, principalmente, porque os gestores demonstraram pouca disponibilidade para tal. As conversas foram gravadas e ambas foram transcritas ao computador com rigor metodológico.

No município do Rio de Janeiro existem 11 Coordenadorias Regionais de Educação (CREs) em que cada uma abrange variados bairros cariocas. As CREs articulam as orientações da secretaria com a comunidade escolar, elas acompanham o cotidiano de cada uma das unidades escolares, desde o processo da matrícula; infraestrutura; logística; recursos humanos; alimentação e gestão pedagógica e administrativa. Vale destacar que a Secretaria Municipal do Rio de Janeiro é responsável pela maior Rede Municipal de Educação da América Latina, contendo 1.544 unidades escolares.

As escolas no município do Rio de Janeiro estão distribuídas da seguinte forma: zona Sul é atendida pela 2ª CRE; zona Norte é atendida pelas 3ª, 4ª, 5ª, 6ª e 11ª CRE's; zona Oeste é atendida pelas 7ª, 8ª, 9ª e 10ª e Centro é atendida pela 1ª CRE.

Sobre a amostra qualitativa, escolhemos somente quatro escolas, duas da zona norte e duas da zona sul, salientamos que os motivos dessa escolha se deram pelo fato de essas escolas serem de fácil acesso para a autora. Dado que, as da zona norte estão localizadas próximo a residência da autora e as da zona Sul são próximas do campus da UFRJ.

Figura 3 - Limites das CRE's da Rede Municipal de Educação do Rio de Janeiro



Fonte: SME, 2023

As escolas da zona norte estão localizadas no bairro da Penha Circular, onde a 4^o CRE é responsável por essa localidade, é um bairro que atende alunos de classe média baixa e de variadas comunidades carentes, em que diversas vezes essas comunidades (Complexo da Penha) estão em confronto, o que interfere no cotidiano escolar dessas unidades. Nesse sentido as escolas da zona norte são mais afetadas no que se refere a violência, pois estão inseridas em áreas de risco,

Já as escolas da zona sul, localizadas no bairro de Copacabana e Urca, ambas fazem parte da 2^o CRE, atendem alunos de classe média alta e baixa também. Visto que as escolas não estão localizadas próximo a comunidades, mas atendem alunos de comunidades vizinhas, que estão pacificadas. Nesse sentido as escolas são procuradas tanto por inúmeros públicos, mas as escolas não estão localizadas em área de risco e sim próximas aos pontos turísticos da cidade.

3.1 Participantes da pesquisa

Para o sigilo da pesquisa, colocamos nomes fictícios para cada escola e seus respectivos gestores. A primeira escola da zona norte, nomeamos de Escola A, atende ao segmento do Fundamental I, ou seja, do 1º ao 5º ano, contendo 192 alunos no total. A segunda escola da zona norte, nomeada de Escola B, atende durante o dia o ensino fundamental I contendo 220 alunos e à noite atende a modalidade EJA contendo 177 alunos. A primeira escola da zona sul, nomeada de Escola C, atende durante o dia a educação infantil e o ensino fundamental I e durante a noite atende a EJA contendo cerca de 600 alunos no total, e por fim, a segunda escola da zona sul, nomeada de Escola D atende o ensino fundamental I e II, contendo 618 alunos no total.

Sobre os participantes desta pesquisa, nós descrevemos da seguinte forma:

Quadro 3 - Gestores participantes da pesquisa de campo

Escola	Gênero dos gestores	Faixa etária	Tempo de atuação
Escola A	Feminino	58 anos	8 anos de gestão
Escola B	Feminino	57 anos	2 anos de gestão
Escola C	Feminino	44 anos	6 anos de gestão
Escola D	Masculino	31 anos	2 anos de gestão

Com relação aos gestores, consideramos importante colocar nomes fictícios para os entrevistados, a fim de não expor os mesmos. Nesse sentido, a escola A possui a gestora chamada Ana; na escola B a gestora se chama Bruna; na escola C a gestora se chama Cecília e na escola D o gestor se chama Danilo.

A partir das respostas recebidas das entrevistas realizadas, conseguimos encontrar primeiramente uma predominância feminina na gestão das escolas. As autoras Paschoalino; Souza; Rodrigues (2022) trazem também essa questão sobre mulheres serem mais atuantes na área educacional, pois com o aparecimento das escolas normais no fim do século XIX possibilitou continuidade de estudos para as mulheres e assim, ganhar uma carreira profissional.

Com o passar dos anos e pelas lutas em prol dos direitos das mulheres, elas conseguiram ganhar espaço público. E, nesse sentido, o trabalho realizado no magistério começou a ser associado às características femininas. Isso paulatinamente foi oportunizando as mulheres nas suas caminhadas para fora do domínio da casa. (Paschoalino; Souza; Rodrigues, 2022, p. 5)

Na atualidade ainda temos resquícios disso, a maioria da equipe das escolas entrevistadas possui mulheres, isso se intensifica mais quando se trata de escolas de educação infantil e fundamental I, em que normalmente as mulheres que estão à frente. Nossa pesquisa confirma isso, dentre quatro gestores, encontramos apenas um homem como diretor, além disso é um dos que possuem menor tempo de gestão também.

Quando questionados sobre suas formações, 75% dos gestores informaram ter cursado Pedagogia e 25% em licenciatura em Letras (Português / Inglês), desses gestores, 75% realizaram a graduação em Universidades Públicas, sendo elas Universidade Estadual do Rio de Janeiro (UERJ) e Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), apenas uma gestora se formou em faculdade particular. Dos entrevistados, 75% relataram que possuíam pós-graduação, duas gestoras realizaram em Gestão e o gestor possui mestrado e doutorado em Educação.

Sobre a faixa etária, constata-se que a maioria é bem experiente, acima dos 40 anos de idade, procuramos identificar os anos de experiência como professores também, visto que é uma exigência para o cargo de gestão e isto colabora para a prática da mesma. As gestoras Ana, Bruna e Cecília possuem mais de 20 anos de docência, enquanto o gestor Danilo possui 6 anos, já sobre o tempo de atuação na gestão ficou bem variado. A gestora Ana possui o maior tempo de atuação, sendo 8 anos na gestão, a gestora Bruna possui 2 anos apenas, a gestora Cecília possui 6 anos e o gestor Danilo 2 anos.

Com essas informações básicas sobre os gestores entrevistados, ficou nítido que existia um padrão na gestão, devido uma predominância feminina, por terem entre 45 a 58 anos de idade e por obterem mais de 20 anos de docência. O gestor Danilo que saiu desse padrão, pois é um homem relativamente jovem e com pouco tempo sendo profissional na área da educação, de forma geral.

Em consonância com nosso estudo, buscamos no *site* do INEP, que é um portal onde traz estatísticas de gestores escolares. Nesse sentido, especificamos os dados que só se referem a gestores no estado do Rio de Janeiro de escolas municipais, pois neste censo há informações sobre o país inteiro, desde os anos de 2019 a 2022, contendo tanto escolas públicas quanto privadas.

De acordo com este censo escolar do INEP, encontramos dados que se relacionavam com a nossa pesquisa em questão. O percentual sobre o sexo dos gestores foi de 90,7% sendo feminino, ou seja, nas escolas municipais do Rio de Janeiro há uma predominância feminina na gestão realmente, como nossa pesquisa identificou. Relativo à formação, o site nos diz que 55% dos gestores são formados em Pedagogia, identificamos esse resultado considerável, visto que três dos quatro gestores são pedagogos.

Todavia, enquanto em nossa pesquisa todos os gestores relataram que foram eleitos pela comunidade, isto no estado do Rio de Janeiro não foi evidenciado. No censo do INEP o percentual de gestores eleitos foi somente 44,3% e o de gestores indicados foi 39,2%, ou seja, a eleição de gestores não é realizada em todas as escolas públicas do estado. Para ser realizada a gestão democrática de fato é necessário que a eleição de gestores escolares seja feita, isso gera sentimento de pertencimento das pessoas que ali vivem, dar o poder de escolha para as pessoas em que elas se identificam para serem representados na escola, infelizmente no estado do Rio de Janeiro isso não é um padrão ainda.

3.2 Resultados e discussões

Seguindo as perguntas realizadas nas entrevistas com os gestores escolares da rede municipal carioca, na quinta pergunta, questionamos quais eram os maiores desafios encontrados na gestão escolar. Dois gestores responderam que os maiores desafios se encontram na falta de professores. Em uma das falas, podemos analisar isto:

[...] relação a professor, em relação a monitor, que às vezes não vêm, sala de leitura esse ano a gente teve uma professora do primeiro ano que saiu e nós ficamos quase um mês sem receber professor novo. Aí ficava a adjunta, a coordenadora, ficava eu com a turma, até a chegada de um professor [...]
(Gestora Ana, 2022)

Diante dessa situação, conseguimos perceber a preocupação da gestora frente a carência de professores, dado que se não há professor substituto, elas precisam se desdobrar para dar conta das crianças e dos conteúdos esperados durante o ano letivo. Então a gestão deixa de realizar as suas atribuições, para “tapar este buraco”, expressão utilizada pelas gestoras entrevistadas, com o objetivo de que as crianças pudessem ter as suas aulas, mesmo diante das faltas dos docentes. E isso afeta o trabalho da gestão, pois estes profissionais deixam de lado seu trabalho, com o intuito de solucionar os problemas de ausências dos professores, sendo assim, suas demandas de gestão acabam ficando acumuladas.

Outro ponto evidenciado por três gestores foi a Educação inclusiva. Elas relataram que havia oferta nas escolas, entretanto, não conseguiam uma qualidade de atendimento, pois a demanda era grande e não havia profissionais para os alunos incluídos.

Outra coisa que é uma questão ainda na escola é sobre inclusão de alunos, temos alunos incluídos e estamos sem nenhum mediador, temos somente um agente de educação especial, então as docentes estão se esforçando para dar conta das turmas, que em média tem 30 alunos mais os alunos incluídos, um verdadeiro desafio para nós. (Gestora Bruna, 2022).

Nesta fala, compreendemos como a educação inclusiva ainda não é implementada de forma eficaz nas escolas públicas, ter a oferta é obrigação, mas oferta sem qualidade de permanência é a mesma coisa que nada. O Plano Nacional de Educação nº 13005/ 2014 na meta 4 ressalta:

Universalizar, para a população de 4 (quatro) a 17 (dezesete) anos com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades ou superdotação, o acesso à educação básica e ao atendimento educacional especializado, preferencialmente na rede regular de ensino, com garantia de sistema educacional inclusivo, salas de recursos multifuncionais, classes, escolas ou serviços especializados, públicos ou conveniados. (PNE, 2014, s/p).

Nesse sentido, pela lei deve-se ter a garantia da educação inclusiva e todo o suporte necessário para que as escolas realizem uma educação de qualidade para todos, entretanto, não vimos isso nas falas da maioria dos entrevistados. A presença do mediador e dos Agentes de Apoio de Educação Especial (AAEE) também é fundamental para os alunos incluídos, assim como faz parte do direito deles. Vale salientar, que o quantitativo desses profissionais nas escolas não permite o atendimento de todos os estudantes que necessitam de suporte.

Além disso, os mediadores são estagiários contratados por um tempo limitado, o que também afeta negativamente o processo de aprendizagem dos alunos. Essa afirmação se ancora, na perspectiva de que na área da educação inclusiva é imprescindível um vínculo entre mediador - aluno, isso favorece pedagogicamente e socialmente o aluno em seu espaço escolar. Na fala do Gestor Danilo encontramos essa mesma aflição:

Eu tenho 18 alunos incluídos e um problema é que tem crianças que não são público alvo da educação inclusiva, então não tem para todos. Possuímos na escola cinco estagiárias somente, sabemos que são estudantes e aí não temos segurança de que elas vão ficar aqui mesmo. (Gestor Danilo, 2022)

Destacamos um ponto importante na fala do gestor, o fato de serem estudantes para a vaga de mediador é uma questão, visto que ainda estão em formação e podem não estar preparados para lidar com a educação inclusiva de fato. Outro aspecto, se destaca pelo curto tempo de contrato, dado que no município do Rio de Janeiro é de até dois anos. Além disso, os AAEE são pessoas concursadas em nível de ensino médio, ou seja, sem preparação para trabalhar com a educação inclusiva, as CRE's que realizam cursos para embasar essas pessoas, durante a sua prática.

O último ponto que os gestores narraram como desafio na gestão, foram as relações interpessoais que envolvem o trabalho, pois necessitam lidar com conflitos de pessoas, entre elas: alunos, pais, professores, funcionários, comunidade escolar e as

CREs e demonstram que a formação inicial não é suficiente para embasar este assunto. Disseram que às vezes, nem a formação continuada traz a questão de recursos humanos, pois muitos cursos focam apenas na parte burocrática da gestão.

Lidar com pessoas. Porque a faculdade não te habilita para isso e os cursos de capacitação também não colaboram muito nisso, então recursos humanos é uma questão para mim ainda. Com as pessoas nós da direção aprendemos a lidar vivendo no dia a dia mesmo, errando e acertando no trabalho. (Gestora Bruna, 2022)

Sendo assim, percebe-se a importância da formação continuada, a fim de suprir as situações e conhecimentos que na formação inicial não são apresentados. Aprender na prática é bom, mas não pode só ficar nisso, as experiências precisam ser somadas à formação contínua, que é garantida por lei aos profissionais da Educação.

Na sexta pergunta, questionamos sobre as estratégias que os gestores levantavam sobre esses desafios enfrentados. Dentre as respostas, notamos que três gestores utilizam a escuta para realizarem seu trabalho, uma delas disse:

Escuta ativa, essa está sendo a maneira que eu encontrei de tentar encaminhar as coisas da escola, tento conversar com todos, alunos, professores, responsáveis...Ver suas queixas, tentar compreender e aí pensar no que fazer, se tiver no meu alcance né...Muitas das vezes acontecem conflitos por nem sempre conseguir "agradar" a todos, porque eu sigo ordens também, não sou dona da escola. Mas resumindo, a escuta ativa é algo que eu uso como estratégia para lidar com as pessoas aqui. (Gestora Bruna, 2022)

Já o gestor Danilo focou em dizer sobre a estratégia de falta profissionais na escola:

Consegui uma profissional readaptada para escola, que é uma pessoa que não pode atuar mais na sua área, por questões de saúde, aí ela vai para a função administrativa, arrumei para atuar na equipe gestora. Sobre professores, eu divulgo que nossa escola está precisando de professor em tal área e aí eles podem vir através da DR, que é a famosa dupla regência, onde as pessoas podem fazer como se fosse uma "hora extra, sendo professor além da sua carga horária. Os professores que podem fazer isso, só são os de carga de 16 horas ou de 22:30 horas semanais. (Gestor Danilo, 2022)

Sendo assim, o gestor Danilo demonstrou as possibilidades que ele encontrou para tentar resolver os desafios, mostrando que o gestor não é só administrativo. O autor Paro (2003) aborda a multiplicidade de competências do gestor, que relaciona com o caso do gestor Danilo que tenta dar conta de tudo que surge no exercício de seu trabalho.

Considerando- se, de um lado, essa multiplicidade de competências, e de outro, a dinâmica constante das situações, que impõe novos desdobramentos e novos desafios ao gestor, não se pode deixar considerar como fundamental para a formação de gestores, um processo de formação continuada [...]. (Paro, 2003, p.29)

Logo, o gestor precisa estar atento ao movimento de escuta com a comunidade escolar, com os profissionais dali e necessita estar em contato com a CRE buscando respostas para suas necessidades. Por fim, precisam procurar maneiras que possam colaborar na equipe da escola, como é o caso da divulgação do gestor Danilo, onde ele e muitos gestores possuem redes sociais da escola e ali postam tudo o que a escola faz, posta recados, entre outras coisas referente a unidade, sendo uma saída para solucionar situações, mas também gerando mais uma competência a eles.

A sétima pergunta aos gestores se volta para a carga horária de trabalho, se os mesmos a ultrapassavam. Todos os gestores informaram que sua carga horária de trabalho é de 40 horas semanais, entretanto, confirmaram que passavam disso, pois a demanda era grande.

A gente está tendo que trabalhar presencial e *on-line*, então a sobrecarga está muito grande em cima da gente. Está confuso. Esse ano eu migrei para 40 horas, meu horário era de 22h30, mas não tem como 40 horas a gente não consegue. Está confuso. (Gestora Ana, 2022)

Mudei minha carga horária de 22h para 40h semanais, mas mesmo migrando para uma carga horária maior, eu sempre ultrapasso e levo trabalho para casa. Aqui como tem a EJA a noite, revezamos para uma de nós da secretaria ficar até as 22 horas da noite, para não pesar para uma pessoa só. Eu tento me frear pelo menos em casa e não trabalhar lá, mas vira e mexe tem algo que a CRE manda em cima da hora para resolver ou a internet da escola não está boa, aí deixo para fazer em casa, porque na escola eu não dou conta sempre, por vários fatores. (Gestora Bruna, 2022)

40h, gestão escolar não tem horário, dia, as demandas SME/CRE surgem e precisam ser realizadas com tempo estabelecido por eles, o que faz com que esse cargo esteja sempre na correria. (Gestora Cecília, 2022)

40h semanais, porém são 11 horas por dia, de 7h às 18h que eu fico na escola, eu me esforço para tirar 1h de almoço, um almoço sem trabalho junto, então eu trabalho 10h por dia, o que passa 10h a mais na semana de carga horária. Eu levo trabalho eventualmente para casa, porque tem demandas que eu preciso fazer, mas no início do ano eu levava mais, dei uma cortada nisso. (Gestor Danilo, 2022)

Analisando todas as falas, nota-se que todos os gestores ultrapassaram sua carga horária de 40 horas semanais, algumas gestoras migraram, aumentando a sua carga

horária, achando que poderiam conseguir realizar seu trabalho dentro das 40h e frustraram, pois ainda assim não conseguiram. O gestor Danilo preferiu aumentar sua carga horária dentro da escola, para não ter que levar para casa o trabalho, no entanto, eventualmente ainda leva, mesmo ficando 2h a mais na escola todos os dias.

Na fala da gestora Ana percebemos como a pandemia deixou marcas, ela destaca seu trabalho presencial e remoto, o que sobrecarregou a gestora com tantas demandas e habilidades tecnológicas necessárias, deixando a mesma confusa. A gestora Bruna evidenciou a ideia de revezamento com a equipe gestora, para ficar no horário da EJA, e assim não pesar para apenas uma pessoa. Dessa forma, as circunstâncias apresentadas demonstraram a importância de uma equipe, pois se não tivesse essas pessoas ela estaria ainda mais sobrecarregada. Ela também abordou o uso da internet no trabalho, ao afirmar que não atendia às demandas da escola. Assim, a precariedade tecnológica da escola obrigava essa profissional resolver as demandas *online* em casa, no seu *Wifi*. Destaca-se que essa afirmação sobre o uso da internet foi um consenso entre os entrevistados.

Os gestores Cecília e Danilo relataram como a CRE enviava demandas com prazos curtos ou em cima da hora, as gestoras tinham que se desdobrarem contra o tempo para conseguir dar conta de tudo. Pelas análises das falas dos entrevistados foi possível detectar que a estratégia comum dos gestores foi de ultrapassar os seus horários de trabalho, tanto dentro da própria escola, quanto levando para casa, realizando nos fins de semana. Essa sobrecarga de trabalho não é nada saudável a esses profissionais, como podemos refletir a partir da fala do gestor Danilo, ao dizer que se esforçava para tirar 1h de almoço, sem trabalho naquele momento. Sendo assim, analisamos que a quantidade elevada de tarefas aos gestores afetava sua vida pessoal, como o próprio momento de alimentação na instituição.

A oitava pergunta tem relação com essa grande quantidade de demandas da gestão, questionamos aos gestores se eles se sentiam sobrecarregados no seu trabalho, se consideravam que sua saúde (mental ou física) foi afetada por conta do cotidiano de seu cargo.

Os quatro gestores informaram que se sentiam sobrecarregados neste cargo, todos afirmaram que se tratava de um trabalho complexo que consumia muito deles. Todavia, a gestora Bruna se contradiz na sua resposta, dado que a mesma respondeu que não se sentia sobrecarregada e nem afetada negativamente pelo trabalho. Após essa afirmação a entrevistada completou dizendo que estava mais nervosa atualmente por conta do cargo, reclamou da quantidade e da frequência grande das demandas de gestão, ela só assumiu este lugar de sobrecarga quando refletiu sobre a sua experiência na docência.

Olha, sobrecarregada eu não me sinto, mas sei que eu estou ficando muito nervosa ultimamente, fico desesperada quando não consigo realizar algo da escola, por não saber fazer algo, e toda hora aparece mais coisa para fazer, parece que nunca acaba. Por exemplo, quando chega um estagiário não sei o que fazer, quando chega. Então assim, não sinto que afetou minha saúde, pois minha saúde já era afetada na docência mesmo (risos), mas procuro não deixar mais o trabalho me afetar negativamente, como afetava enquanto professora, hoje com minha equipe eu consigo dar um jeito de trabalhar bem, talvez sem ela não seria possível dar conta e eu estar bem de saúde física e mental. (Gestora Bruna, 2022)

É interessante analisar que essa falta de percepção aconteceu bastante entre gestores, muitos com tantas tarefas e conflitos para resolver no dia a dia, não conseguiam tempo para refletirem sobre seu trabalho, sobre a carga que poderiam estar carregando. Notamos esse aspecto mais uma vez, na fala da gestora Ana, quando ela disse que:

[...] não afeta, assim... Que eu perceba não afeta minha saúde...Na verdade, às vezes eu fico sem dormir quando em relação às contas porque agora não é mais o diretor, a gente é o gestor então a gente tem que gerir em relação às contas do SDP, que são as verbas municipais e também do PDDE que são as verbas federais. É o meu CPF que vai se tiver algum erro eu pago com recursos próprios, então isso é uma das questões que mais me preocupa. E eu quando não consigo eu realmente às vezes eu perco o sono sim, às vezes a gente não percebe, mas agora você me chamando atenção disso, percebo que afeta sim. (Gestora Ana, 2022)

A gestora Ana ao ser questionada sobre o trabalho afetar sua vida de forma negativa, no primeiro momento ela negou, mas conforme ela vai refletindo sobre a pergunta ela mesma percebeu que sua qualidade de sono está sendo invadida, por conta do seu cargo. Como ela mencionou, no estado do Rio de Janeiro existe um decreto nº 20.633 de 18 de outubro de 2001 referente a um Sistema de Descentralização de Pagamento (SDP) em que se apresenta como um mecanismo de descentralização de recursos

financeiros destinados aos órgãos da Administração Municipal da Cidade do Rio de Janeiro, a fim de que esses órgãos consigam solucionar suas atividades de forma mais ágil e rápida. (Rio de Janeiro, 2001).

Dessa forma, a gestora demonstrou preocupação, pois, o financeiro da escola era inserido no Cadastro de Pessoa Física (CPF) dela e qualquer erro em planilhas, pedidos ou assinaturas poderiam gerar um problema para ela tanto no âmbito profissional e pessoal, o que realmente era preocupante para qualquer pessoa nessa posição.

O gestor Danilo argumentou que estava procurando melhorar quanto a isso, pois ele estava observando que isso estava atrapalhando a sua vida como um todo. Em uma parte de seu relato ele destacou: “[...] antes eu corria de manhã, ia trabalhar de bicicleta, isso sendo professor, como gestor não consigo mais, o estresse é muito grande, que você fica exausto para qualquer coisa” (Gestor Danilo, 2022). Nessa lógica, o nível de exaustão que ele estava mentalmente e fisicamente, interferia na sua vida, correr e pedalar era um hábito saudável desse gestor, que ele não conseguia manter devido seu trabalho que lhe tirava o ânimo.

Em consonância, na nona pergunta, procuramos questionar o interesse dos gestores em continuarem no cargo de gestor ou se preferiam retornar à docência. Todos responderam que queriam continuar no cargo, que apesar dos pesares desejavam continuar dando o seu melhor, a gestora Ana declarou:

Então, eu gosto de trabalhar como gestora, mas também eu gosto muito de trabalhar em sala de aula, voltar para sala de aula, não é algo que está longe não. Se eu tiver que voltar para sala de aula eu volto, eu já estou com 8 anos como gestora desta escola e eu pretendo, quando eu fizer 10 anos, de repente deixar outra pessoa entrar. Para movimentar, para trazer novidades, e de repente não penso em me aposentar, eu saindo da gestão eu pretendo voltar pra sala de aula, não me assusta não esse desafio, eu gosto! (Gestora Ana, 2022)

Nesse relato compreendemos o desejo de continuar sendo gestora da entrevistada, entretanto, ela já deixou claro que daqui há 2 anos ela pretendia não se candidatar a vaga mais, deixar uma pessoa nova tomar esse cargo. Então, vale salientar que na gestão não tem um tempo definitivo para gestores, atualmente há renovação do cargo

de 2 em 2 anos pela consulta pública, denominada vulgarmente de “eleição para diretores”. Podemos compreender isso melhor na fala do gestor Danilo.

Pretendo continuar no cargo, na prefeitura as eleições ocorrem de 2 em 2 anos, podem ser prorrogáveis sem eleições via coordenadoria, e quando tem pessoas se candidatando aí abrem eleição e você sendo gestor atual pode criar uma chapa e se candidatar novamente. A antiga diretora daqui da escola ficou por 30 anos sendo gestora. (Gestor Danilo, 2022)

O interesse em continuar na gestão escolar mesmo diante de tantos desafios ficou evidenciado nas falas dos entrevistados.

Outro aspecto que chamou atenção, foi a resposta da gestora Bruna que diz que tem vontade de continuar no cargo até se aposentar, mas tem receio da avaliação dos alunos, professores e comunidade escolar.

Então...depende de muita coisa, queria ficar até me aposentar, que falta pouco inclusive, mas depende da avaliação que ocorre anualmente agora. Daqui há 2 anos (2024) terá eleição de novo, se eu conseguir me aposentar não vou me candidatar de novo não, até porque será bem concorrido agora, eu acredito. (Gestora Bruna, 2022)

Nota-se que a gestora gostaria de se aposentar nessa função na escola atual. A mesma tem 57 anos de idade, no entanto como outras chapas da própria escola se candidatarão, de acordo com a entrevistada, isso vai gerar uma concorrência e ela disse que não se sentia segura de concorrer e ganhar novamente.

Nesse sentido o gestor estará em constante relação com a comunidade escolar, ouvindo a mesma e trabalhando em conjunto, dado que de certa forma ele dependerá desses sujeitos para continuar na função, daí a importância da eleição, de ser fundamentada no diálogo gestor - comunidade escolar. (Paro, 2003, p.35)

Nessa lógica, com a descrição do autor Paro (2003) percebemos a relevância de se ter essa necessidade de eleições bianuais de gestores, visto que os alunos, professores e comunidade escolar, enquanto escola, precisam avaliar mesmo o seu representante, pois caso ele não esteja de acordo com a sua escola ele pode ser retirado e substituído por uma chapa que a escola considerar mais adequada. Isso é uma iniciativa que tem a ver realmente com a gestão participativa.

A décima pergunta foi referente a como os gestores se sentiam em relação ao apoio dos responsáveis, funcionários, professores, alunos e/ou Secretaria de Educação.

Destaca-se que 100% das respostas foram positivas, que eles possuíam apoio de uma forma significativa, reforçaram que existem famílias que não são presentes ou que às vezes não são compreensivas com a escola, mas de forma geral todos demonstraram estar satisfeitos com as famílias, professores, alunos e coordenação de educação. Podemos identificar isso nesta fala:

Eu tenho assim muita ajuda dos pais, que a gente acaba que abraça todo mundo, a secretaria municipal de educação também dá um bom retorno para gente a CRE que é a coordenação regional de educação também nos auxilia muito quando a gente tem algum problema, a gente liga, a gente fala e eles ajudam. O meu corpo docente é muito ativo comigo. Quando eu preciso, quando eu falo que é uma equipe, é porque é unida, eles acreditam na educação pública de qualidade, que não é um jargão que a gente vende caridade. A gente está sempre lutando porque acreditamos que a educação pública de qualidade é o único caminho que tem para poder mudar, né, um ciclo que de repente não dá um ciclo tão positivo na sociedade. A gente quer realmente que nosso aluno saiba que ele pode e ele tem que ir além. Você é um exemplo disso né, às vezes tem um certo preconceito com a escola pública, que não vai conseguir, pois é escola pública. (Gestora Ana, 2022)

A partir desse fragmento da entrevista dessa gestora, analisamos muitos assuntos interessantes. Ela confirmou a boa relação com a comunidade escolar e com a CRE da sua escola, não era à toa que ela estava a 8 anos sendo gestora nessa instituição. Mas o que ela trouxe de impactante foi como a gestão em parceria fazia a educação daquela escola ser diferenciada, os docentes e a equipe gestora demonstraram trabalhar em cooperação em prol de uma educação de qualidade. Quando a gestão auxiliava os docentes e os docentes participavam da gestão favorecia o clima escolar, como também o aprendizado dos alunos e nessa linha de raciocínio aquela escola se tornava eficaz.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como principal objetivo analisar os desafios na atuação de gestores escolares da pública do município do Rio de Janeiro, com a finalidade de compreender os enfrentamentos da gestão escolar a partir da literatura e da narrativa dos próprios gestores, no caso, de nossos quatro entrevistados. Partimos da ideia de que a gestão escolar é uma área fundamental na Educação, entretanto sabemos que é uma área invisibilizada por vezes e por este motivo levantamos esse estudo a fim de viabilizar voz aos gestores escolares diante seu trabalho na rede pública.

Para isso realizamos uma revisão na legislação da gestão escolar, o que foi possível identificarmos que a gestão democrática é uma lei fundamentada na participação da comunidade escolar, trazendo sentimento de pertencimento aos indivíduos ali envolvidos. Portanto, os gestores estão implementando nas escolas uma gestão participativa, entretanto, nem todas as escolas públicas no Rio de Janeiro realizam esse tipo de gestão, ainda não é um padrão, mesmo com a presença das leis. Visto que existem inúmeros fatores que interferem nisso, afinal cada escola está inserida em uma realidade distinta.

Quanto à formação continuada, identificamos na legislação a garantia dessa formação aos profissionais da educação, o trabalho na direção é complexo e cheio de competências, em que a formação inicial não é suficiente para este cargo. Ressaltamos a importância da regulamentação dos gestores para uma formação contínua, que contemple a própria gestão democrática, pois a garantia desse direito possibilita reconhecimento e qualidade de trabalho para os gestores escolares da rede pública.

Nesta pesquisa, em um primeiro momento, foi realizada uma busca nos *sites* SciELO e CAPES a fim de revisarmos a literatura sobre a gestão escolar pública. Procuramos artigos que abordassem a atuação de gestores escolares da rede pública a partir da metodologia qualitativa, oportunizando dar voz aos protagonistas. As publicações encontradas foram essenciais para compreender o panorama da gestão escolar de

forma mais ampla, visto que os artigos tratavam a realidade das escolas públicas de diversos estados brasileiros.

Logo após, nos debruçamos a pesquisa de campo, a partir de entrevistas com quatro gestores escolares do município do Rio de Janeiro durante o segundo semestre de 2022 de forma presencial. Conseguimos verificar e analisar desde as características do grupo como idade, gênero, tipo de formação e acesso ao cargo. Foram realizadas 10 perguntas aos gestores, onde foi possível compreender os desafios do trabalho da gestão escolar, tal como reconhecer as estratégias que os gestores elaboram para realizarem seu trabalho nas escolas participantes do estudo.

Diante disso, constatamos que os gestores demonstraram que a formação inicial, em maioria no curso de Pedagogia, não é suficiente para embasar o trabalho da gestão escolar, portanto relataram a necessidade da formação continuada, dado que ela dá suporte ao cotidiano de trabalho dos mesmos. Identificamos que os gestores demandam de formação para recursos humanos principalmente, pois a área da gestão é firmada nas relações interpessoais.

Os gestores descreveram a preocupação com a educação inclusiva, pois na legislação os alunos incluídos possuem o direito de estudar no ensino regular, com o auxílio de mediadores e/ou Agentes de Apoio de Educação Especial. No entanto, os entrevistados revelaram que isso não acontece com qualidade, há uma precariedade de mediadores e AAEE nas escolas, o que afeta a qualidade de educação dos alunos incluídos.

A sobrecarga de trabalho também foi mencionada nesta pesquisa, os gestores demonstraram estar sobrecarregados diante seu trabalho, dado que eles precisavam ultrapassar sua carga horária de trabalho para realizarem todas as demandas que surgem na gestão. Isto interferia então, na vida profissional e pessoal dos mesmos, deixando-os estressados e desanimados por vezes.

Respectivo a diferença entre a atuação de gestores nas zonas norte e sul, compreendemos que não houve maiores distinções. Os gestores demonstraram dificuldades semelhantes na gestão de suas escolas, definindo assim, que escolas

municipais da zona norte e sul não dispunham de recursos ou enfrentamentos diferenciados.

Nessa lógica, verificamos que os gestores necessitam da garantia de formação continuada e que seja ancorada na realidade do cotidiano da gestão. É preciso políticas públicas que invistam na capacitação, visto que esses profissionais estão na condução dos trabalhos das instituições de ensino e precisam estar bem formados e informados para que consigam contribuir da melhor maneira na construção de uma Educação de qualidade. Assim como, políticas públicas que valorizem estes profissionais, que por vezes são invisibilizados.

No caso da educação inclusiva, é necessário que o Governo se atente na demanda dos alunos incluídos e mantenham uma oferta de atendimento com qualidade, os gestores e professores acabam se desdobrando para dar conta desses alunos, tentando resolver coisas além de seu alcance. Nesse sentido, é primordial que existam mais profissionais para a área da educação inclusiva.

Outro aspecto é referente a literatura, é imprescindível que no meio acadêmico haja estudos voltados para esta área, uma vez que há poucas pesquisas nessa área de acordo com os *sites* pesquisados, e a Universidade também tem o dever de contribuir para a melhoria da educação.

5 REFERÊNCIAS

AGUIAR, Wanda Maria Junqueira de; ARANHA, Elvira Maria Godinho; SOARES, Júlio Ribeiro. **Núcleos de significação: análise dialética das significações produzidas em grupo.** Cadernos de Pesquisa, v. 51, 2021.

ALMEIDA, Roberta Alvarenga; JUNQUILHO, Gelson Silva. **Funções administrativas ou práticas? As “artes do fazer” gestão na escola mirante.** Revista de Ciências da Administração, v. 15, n. 35, p. 180-195, 2013.

AMÉRICO, Bruno Luiz; LACRUZ, Adonai José. **Contexto e desempenho escolar: análise das notas na Prova Brasil das escolas capixabas por meio de regressão linear múltipla.** Revista de Administração Pública, v. 51, p. 854-878, 2017

ANPAE. **Posicionamento da Associação Nacional de Política e Administração da Educação (ANPAE) sobre o documento Matriz Nacional de Competências do Diretor Escolar.** <https://www.anpae.org.br/website/noticias/529-matriz-nacional-de-competencias-do-diretor-escolar>. Acesso em: 07 de nov. de 2023.

BARROS, Lívia de Melo; SANTOS, Bettina Steren; SANTOS, Hugo José Xavier. **O Desafio da Formação do Docente enquanto Gestor Educacional.** Areté: Revista Digital del Doctorado en Educación de la Universidad Central de Venezuela, v. 2, n. 4, p. 25-40, 2016.

BEZERRA, Myrtis de Assunção et al. **Saúde e nutrição em escolas públicas e privadas de Recife.** Revista Brasileira de Saúde Materno Infantil, v. 17, p. 191-200, 2017.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm. Acesso em: 17 de mai. de 2023.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDB. 9394/96.** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm Acesso em: 15 de mai. de 2023.

BRASIL. Plano Nacional de Educação (PNE). **Lei Federal n.º 13.005 de 2014**. Disponível em: <http://pne.mec.gov.br/18-planos-subnacionais-de-educacao/543-plano-nacional-de-educacao-lei-n-13-005-2014%3E>. Acesso em: 04 NOV. 2023.

BRENNER, Carmen Eloísa Berlote et al. **Trabalho pedagógico, gestão e as relações interpessoais na escola**. Revista iberoamericana de educación, 2020.

CASTRO, Ahiram Brunni Cartaxo et al. **O planejamento estratégico como ferramenta para a gestão escolar: Um estudo de caso em uma instituição de ensino filantrópica da Bahia/BA**. Holos, v. 2, p. 195-211, 2015.

CARVALHÊDO, Josania Lima Portela; HONÓRIO, Teresa Christina Torres Silva. **Formação do gestor escolar: A experiência do curso de especialização em Gestão Escolar no Piauí**. Revista Exitus, v. 3, n. 1, p. 61-74, 2013.

COUTINHO, Luciana Cristina Salvatti; LOMBARDI, José Claudinei. **Notas introdutórias sobre gestão escolar na perspectiva da pedagogia histórico-crítica**. Revista HISTEDBR On-line, v. 16, n. 68, p. 224-238, 2016.

CORRÊA, Elizabeth Nappi et al. **Alimentação escolar em tempos de Covid-19: mapeamento das estratégias de execução da política pública pelos gestores estaduais**. Revista de Nutrição, v. 33, p. e 200169, 2020.

COSTA, Elisangela André da Silva; LIMA, Maria Socorro Lucena; LEITE, Maria Cleide da Silva Ribeiro. **A construção da profissionalidade do gestor escolar: concepções e práticas**. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, v. 31, n. 1, p. 65-84, 2015.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **Gestão democrática da educação: exigências e desafios**. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, v. 18, n. 2, 2002.

DANIEL, Mírian Queiroz de Souza. **A gestão escolar da Educação Básica :a construção da gestão entre a formação e o trabalho**. 2013. 283p. Dissertação

(Mestrado em Educação). Faculdade de Educação. Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2013.

ECHEGARAY, Carlos David; EXPÓSITO, Cristian David. **El paradigma de la convivencia en la gestión escolar: políticas educativas y marco legal.** Espacios en blanco. Serie indagaciones, v. 31, n. 1, p. 51-66, 2021

ESQUINSANI, Rosimar Serena Siqueira. **Contribuições ao debate sobre gestão democrática da educação: foco em legislações municipais sul-rio-grandenses.** Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos, v. 97, p. 490-505, 2016.

ESQUINSANI, Rosimar Serena Siqueira. **Contribuições ao debate sobre gestão democrática da educação: foco em legislações municipais sul-rio-grandenses.** Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos, v. 97, p. 490-505, 2016.

FERNANDES, Cássia do Carmo Pires; TEIXEIRA, Beatriz de Basto. **Avaliação do Curso de Especialização em Gestão Escolar (MEC) a partir da abordagem do ciclo de políticas: o que pensam os agentes políticos?** Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas), v. 22, p. 566-582, 2017.

FERNANDES, Gilberto Pereira; GONÇALVES, Paulo; AMORIM, Antonio. **Gestão de recursos tecnológicos em colégios estaduais baianos: as múltiplas possibilidades de ação pedagógica na EJA.** Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, v. 24, p. 890-909, 2016

FERREIRINHA, Isabella Maria Nunes. **O espelho do gestor escolar do ensino público: relação de poder e governamentalidade.** Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos, v. 96, p. 457-473, 2015.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática docente.** São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FREIRE, Tony Herbert Freitas; JÚNIOR, Manoel Sandoval Fernandes Bastos. **A importância dos sistemas de informação na gestão de escolas privadas no município de Quixadá-CE.** Revista Expressão Católica, v. 2, n. 2, 2017.

GABRIEL, Cristine Garcia et al. **Planejamento de cardápios para escolas públicas municipais: reflexão e ilustração desse processo em duas capitais brasileiras.** Revista de Nutrição, v. 25, p. 363-372, 2012.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995. Disponível em: <
<https://www.scielo.br/j/rae/a/wf9CgwXVjpLFVgpwNkCgnnC/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: 10 JUL. 2023.

GONÇALVES, Josiane Peres; OLIVEIRA, Edicleia Lima de. **Diversidade cultural e relações de gênero em uma escola indígena sul-mato-grossense.** Educação e Pesquisa, v. 44, 2018.

GUEDES, Thiago de Andrade; LEMOS, Katarina Rosa; LACRUZ, Adonai José. **Modelo de regressão logística aplicado na classificação do desempenho de alunos do 5º ano do ensino fundamental de escolas estaduais do Espírito Santo no Saeb. Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, n. 11, 2021. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7774471>. Acesso em: 12 de out. de 2023.

HONDA, Jacqueline Lima; HERNANDES, Elianeth Dias Kanthack. **Gestão escolar e as avaliações educacionais no cotidiano do trio gestor de uma escola de educação básica.** In: Colloquium Humanarum. ISSN: 1809-8207. 2012. p. 92-97.

HONORATO, Hercules Guimarães. **O gestor escolar e suas competências: a liderança em discussão.** 2012.

IKESHOJI, Elisângela Aparecida Bulla; DE LIMA TERÇARIOL, Adriana Aparecida. **As tecnologias de informação e comunicação na prática pedagógica e gestão escolar: um estudo exploratório.** In: Colloquium Humanarum. ISSN: 1809-8207. 2015. p. 39-60.

KRUG, Marília de Rosso et al. **As dificuldades na prática pedagógica de professores de Educação Física na Educação Básica na percepção da gestão escolar.** e-Mosaicos, v. 7, n. 14, p. 121-136, 2018.

LIMA, Maria Helena de Macedo. **Estilos de gestão e a influência na administração escolar.** Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales, v. 10, n. 2, p. 230-238, 2014.

LOPES, Marina Frota et al. **Dificuldades intraescolares na efetividade do projeto de cultura de paz** Cogitare enferm., Curitiba, v. 24, e62223, 2019. Disponível em <http://www.revenf.bvs.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-85362019000100317&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 13 nov. 2023.

LÜCK, Heloísa et al. **Dimensões da gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Editora Positivo, v. 1, 2009.

MACHADO, César Costa; LAURINO, Débora Pereira. **Gestor aprendente no ensino mediado pelas tecnologias digitais da informação e comunicação.** Revista Thema, v. 14, n. 2, p. 105-121, 2017.

MEC. Ministério da Educação. [online]. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/conheca-o-ideb>>. Acesso em: 05 AGO. 2023.

MEC. **Matriz Nacional de Competências do Diretor Escolar.** Disponível em: https://www.gov.br/mec/pt-br/assuntos/noticias_1/mec-comeca-a-elaborar-matriz-nacional-comum-de-competencias-do-diretor-escolar. Acesso em: 07 de nov. de 2023.

MEZZALIRA, Adinete Sousa da Costa; WEBER, Mara Aparecida Lissarassa; GUZZO, Raquel Souza Lobo. **Educadores de criança: condições de trabalho e vida.** Psicologia: Ciência e Profissão, v. 33, p. 688-699, 2013.

MINAYO, M. C. S. **O Desafio do Conhecimento- Pesquisa Qualitativa em Saúde.** São Paulo. Rio de Janeiro, HUCITEC-ABRASCO, 1999.

MORAES, Guilherme da Cruz; JELINEK, Karin Ritter. **Escola e Prova Brasil: como as práticas escolares podem influenciar os índices de proficiência em Matemática**. REMAT: Revista Eletrônica da Matemática, v. 3, n. 2, p. 94-103, 2017.

OSPINA-RAMÍREZ, David Arturo; MOSQUERA ÑAÑEZ, José María. **Traces of institutional violence: Challenges for educational managers as peacebuilders in the school**. 2021.

PASCHOALINO, Jussara Bueno de Queiroz. **Desafios da gestão escolar**. Belo Horizonte: Studium Eficaz, 2017.

PASINATO, Darciel; THUMS, Angela; FRITSCH, Rosangela. **Memórias de gestores escolares em municípios do norte do Rio Grande do Sul**. Roteiro, p. 15, 2022.

PARO, Vitor Henrique. **Eleição de diretores: a escola pública experimenta a democracia**. 2003.

PEIXINHO, Albaneide Maria Lima. **A trajetória do Programa Brasileiro de Alimentação Escolar entre 2003 e 2010: relato do gestor nacional**. Ciência & Saúde Coletiva, v. 18, n. 4, pág. 909, 2013.

PEREIRA, Aline Gabriele. **Os tempos e espaços do gestor escolar em formação na Educação a Distância**. 2013. 165p. Dissertação (Mestrado em educação). Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais. UFMG, Belo Horizonte, 2013.

PEREIRA, Patrícia Resende. **Tomada de decisão do gestor escolar das escolas públicas de ensino médio no Distrito Federal e a interface com o letramento informacional**. 2018.

PETRONI, Ana Paula; SOUZA, Vera Lucia Trevisan de. **Psicólogo escolar e equipe gestora: tensões e contradições de uma parceria**. Psicologia: Ciência e profissão, v. 34, p. 444-459, 2014.

QUINQUIOLO, Natália Carvalho Rosas; QUINQUIOLO, José Manoel. **Gestão escolar: a influência do modelo democrático na formação do aluno**. Revista de Gestão e Avaliação Educacional, v. 8, n. 17, p. 1-8, 2019.

RAFACHO, Sérgio et al. **O efeito gestor escolar: a relação entre a atuação e a formação do gestor escolar e os resultados educacionais em escolas públicas estaduais da região metropolitana de Belo Horizonte**. 2019.

RIBEIRO, Djeissom Silva; FERREIRA, Lúcia Gracia. **O estágio supervisionado em gestão escolar**. Revista Espaço Acadêmico, v. 21, n. 233, p. 04-15, 2022.

RIBEIRO, Janaina Sosa; MACHADO, Juliana Brandão. **Saberes mobilizados pelas gestoras da educação infantil no município de Jaguarão-RS**. Linhas Críticas, v. 28, p. e42031-e42031, 2022.

RIO DE JANEIRO (Município. Decreto nº 20.633 D.O.RIO 18.10.2001, César Maia, Institui o Sistema Descentralizado de Pagamento. Disponível em: <http://www.rio.rj.gov.br/dlstatic/10112/10537352/4258646/DECRETON20633DE18DEOUTURBRODE2001.pdf> Acesso em: 01 NOV. 2023.

RODRIGUES, Evely Solaine de Souza et al. **Formação continuada para gestores da educação básica: um estudo em Naviraí-MS**. Horizontes-Revista de Educação, v. 5, n. 9, p. 22-38, 2017.

SANTOS, Geandra Cláudia Silva; MARTÍNEZ, Albertina Mitjáns. **A subjetividade social da escola e os desafios da inclusão de alunos com desenvolvimento atípico**. Revista Brasileira de Educação Especial, v. 22, p. 253-268, 2016.

SARMENTO, D. F.; MENEGAT, J. **Gestão escolar democrática: desafios e perspectivas**. Roteiro, [S. l.], v. 45, p. 1–20, 2020. DOI: 10.18593/r.v45i0.23370. Disponível em: <<https://periodicos.unoesc.edu.br/roteiro/article/view/23370>>. Acesso em: 10 set. 2023.

SILVA, Andréia Ferreira. **O poder político local e suas relações com a gestão da escola pública**. Revista Exitus, v. 3, n. 2, p. 31-43, 2013.

SILVA, Cleidson; NOGUEIRA, Maria Josefa Barroso; PEREIRA, Edna Marzzitelli. **EDUCAÇÃO AMBIENTAL E PAISAGISMO: um olhar dos gestores da educação infantil no município de Santarém-PA.** Revista Exitus, v. 5, n. 2, p. 138-156, 2015.

SILVA, Gilberto Ferreira; CASAGRANDE, Cledes Antonio; PAULY, Evaldo Luis. **Sobre processos de gestão escolar desde a perspectiva de educadores-gestores em uma rede privada de educação.** Revista Intersaberes, v. 12, n. 25, p. 152-167, 2017.

SILVA, Juliana Cristina; MARTINS, Gisele Bervig; FOSSATTI, Paulo. **A relação entre a gestão escolar e o bem-estar do corpo docente.** Trabalho & Educação, v. 27, n. 1, pág. 161-177, 2018.

SOUSA, Ivonete Ferreira de; GUIMARÃES-IOSIF, Ranilce; ZARDO, Sinara Pollom. **As redes da Educação Integral no Distrito Federal sob o prisma da Gestão Escolar.** Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, v. 26, p. 397-417, 2018.

SOUZA, Celeste da Costa; RODRIGUES, Jaqueline dos Reis; PASCHOALINO, Jussara Bueno de Queiroz. **GESTÃO ESCOLAR: desafios que permeiam a atuação de gestoras nas redes municipal e estadual da Zona Norte do Rio de Janeiro.** Revista Exitus, v. 12, p. e022071-e022071, 2022.

SOUZA, Maria das Graças de; CASTRO, Rafael Fonseca de. **Desafios do diretor escolar na educação integral: uma investigação em Rondônia.** Roteiro, v. 46, 2021.

UNIDIME; CONSED; MEC. **BNCC na escola guia para gestores escolares Orientações para formação continuada e revisão do Projeto Pedagógico à luz dos novos currículos.** Disponível em: http://basenacionalcomum.mec.gov.br/images/implementacao/guia_para_gestores_escolares_pp_formacao_continuada_escola.pdf. Acesso em: 07 de nov. de 2023.

VIOTO, Josiane Rodrigues Barbosa; VITALIANO, Célia Regina. **O gestor pedagógico no processo de inclusão escolar de alunos com necessidades educacionais especiais.** Práxis Educacional, v. 16, n. 37, p. 440-464, 2020.

APÊNDICE 1

Termo de Consentimento livre e esclarecido

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado (a) Senhor (a), _____

Esta pesquisa é sobre “Desafios na atuação de gestores de escolas municipais do Rio de Janeiro”, sob a coordenação da Professora Jussara Bueno de Queiroz Paschoalino, diante a monografia da aluna Celeste da Costa Souza.

O objetivo geral do estudo é compreender a dimensão da atuação de gestores (as) escolares da rede municipal carioca, com a finalidade de refletir sobre esta área.

Solicitamos a sua colaboração para responder às perguntas desta entrevista, como também sua autorização para apresentar os resultados deste estudo em eventos da área de educação e publicar em revistas científicas, caso seja possível. Por ocasião da publicação dos resultados, seu nome e o da escola serão mantidos em sigilo.

Esclarecemos que sua participação no estudo é voluntária e, portanto, o(a) senhor(a) não é obrigado(a) a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pelo(a) pesquisador(a). Não serão abordadas questões que possibilitem danos à sua dimensão física, psíquica, moral, intelectual, social, cultural, em qualquer etapa da pesquisa e dela decorrente. Entretanto, caso decida não participar do estudo, ou resolver a qualquer momento desistir do mesmo, não sofrerá nenhum dano.

As pesquisadoras estarão à sua disposição para qualquer esclarecimento que considerem necessário em qualquer etapa da pesquisa.

Celeste da Costa Souza

Graduanda de Pedagogia

Jussara Bueno de Queiroz Paschoalino

Orientadora da Monografia

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

(CONTINUAÇÃO)

Diante do exposto, declaro que fui devidamente esclarecido(a) e dou o meu consentimento para participar da pesquisa e para publicação dos resultados.

Declaro que irei conceder a entrevista colaborando, assim, com a pesquisa descrita na página 1(um) deste termo:

Nome do(a) Colaborador(a)

Assinatura do(a) colaborador(a):

APÊNDICE 2

Perguntas da entrevista

- 1- Qual a sua formação? Em que rede a formação foi realizada? Já fez cursos de capacitação? Se sim, onde e como?
- 2- Qual o segmento da sua escola? Quantos alunos ela possui?
- 3- Como se deu a sua inserção ao cargo?
- 4- Referente às suas experiências, quantos anos você tem de docência? E quantos anos têm como gestor (a)?
- 5- Diante suas atribuições, quais são os maiores desafios na sua opinião?
- 6- Como você cria estratégias para resolução desses possíveis problemas? Que estratégias são essas?
- 7- Qual a sua carga horária de trabalho? Costuma ultrapassá-la (fazendo hora extra na escola, trabalhando em casa, nos fins de semana, etc...)? Comente.
- 8- Se sente sobrecarregado(a) com as demandas? Considera que sua saúde (mental ou física) foi afetada por conta do cotidiano de seu cargo? Comente.
- 9- Pretende continuar no cargo ou retornar a docência? Comente.
- 10- Você acredita ter apoio dos responsáveis, funcionários, professores, alunos e/ou Secretária de Educação diante seu cargo na gestão? Comente.