

FUCAPE PESQUISA E ENSINO S/A

DENILSON APARECIDO GARCIA

**“SER OU NÃO SER” UM GESTOR ESCOLAR: o paradoxo entre as
demandas pedagógicas e administrativas**

**VITÓRIA-ES
2023**

DENILSON APARECIDO GARCIA

“SER OU NÃO SER” UM GESTOR ESCOLAR: o paradoxo entre as demandas pedagógicas e administrativas

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração da Fucape Pesquisa e Ensino S/A, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração em Gestão Escolar.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Augusto Pereira Bastos

**VITÓRIA-ES
2023**

DENILSON APARECIDO GARCIA

“SER OU NÃO SER” UM GESTOR ESCOLAR: o paradoxo entre as demandas pedagógicas e administrativas

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Ciências Contábeis e Administração da Fucape Pesquisa e Ensino S/A, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração em Gestão Escolar.

Aprovada em 14 de junho de 2023.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. SÉRGIO AUGUSTO PEREIRA BASTOS
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Profa. Dra. ELAINE CRISTINA ROSSI PAVANI
Fundação Getúlio Vargas

Profa. Dra. AMANDA SOARES ZAMBELLI FERRETTI
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Aos meus pais, Antônio e
Manoela.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me conceder saúde e forças para superar todas as dificuldades, e assim permitir que aquele “menino” do interior de Minas Geras conseguisse alcançar o título de mestre em Administração – Gestão Escolar.

A minha família, em especial meus pais, pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

Ao meu companheiro Higor Sales que esteve comigo durante toda trajetória vibrando em cada etapa vencida.

A minha amiga Lucinelda Lauvers Dettmann pela parceria durante todo curso. Trabalhos e avaliações realizamos juntos - uma caminhada que irei levar para a vida.

Aos gestores escolares da rede municipal de Santa Maria de Jetibá que participaram e contribuíram com o desenvolvimento desta pesquisa.

Ao Prof. Dr. Sérgio Augusto Pereira Bastos pela paciência, orientação e incentivo na construção deste trabalho.

Aos colegas e professores do Mestrado pela troca de conhecimento e generosidade, em especial à Profa. Dra. Elaine Cristina Rossi Pavani que esteve ao meu lado quando mais precisei. A você, querida mestra, minha eterna gratidão!

A FUCEPE pela iniciativa de realizar esse mestrado em Administração-Gestão Escolar e pela concessão da Bolsa de Mestrado.

Por fim, agradeço a todos àqueles que mesmo não tendo citado nominalmente estiveram comigo nesta trajetória, dando-me força e acreditando no meu potencial.

“Tudo tem o seu tempo determinado, e há tempo
para todo propósito debaixo do céu.”

(Eclesiastes 3:1)

RESUMO

A gestão de ambientes educacionais é desafiadora, na medida em que há um embate entre as demandas pedagógicas e administrativas. Frente a essa ambidestria organizacional, se faz necessário que gestores escolares consigam se adaptar às particularidades de diferentes tipos de atuação e de conhecimento. Com isso, o objetivo dessa pesquisa foi compreender como os gestores escolares lidam com as demandas, por vezes paradoxais, de suas atribuições pedagógicas e administrativas. Para isso, foi realizado um estudo de natureza qualitativa e interpretativa. Os dados foram obtidos por meio de entrevistas com roteiro semiestruturado e foram analisados por meio de categorização. As unidades de análise são escolas públicas da rede municipal de ensino básico em Santa Maria de Jetibá (ES) e os sujeitos de pesquisa são seus diretores. As 11 entrevistas realizadas evidenciaram dois eixos temáticos, categorias abrangentes que direcionam o presente estudo e que agrupam elementos que maximizam ou minimizam a tensão do paradoxo de “ser ou não ser” um gestor escolar. As evidências indicam que a sobrecarga tanto de demandas inerentes ou alheias ao cargo, assim como a atuação conforme necessidade (*ad hoc*), maximizam a tensão das demandas paradoxais. Já a operacionalidade paradoxal, a operacionalidade racional e as competências inatas e adquiridas contribuem para a minimização das tensões do trabalho nas funções paradoxais do gestor escolar. As implicações para a gestão escolar são no sentido de auxiliar o gestor a delegar controles, integrar equipes e desburocratizar processos, de forma a conviver e não negar o paradoxo de gestão no qual está inserido.

Palavras-chave: Gestão escolar; gestor pedagógico; administrador; paradoxo organizacional; ambidestria organizacional.

ABSTRACT

Managing educational environments is challenging, as there is a clash between pedagogical and administrative demands. Faced with this organizational ambidexterity, school managers must be able to adapt to the particularities of different types of action and knowledge. Thus, this research aimed to understand how school administrators deal with the sometimes paradoxical demands of their pedagogical and administrative attributions. For this, a qualitative and interpretative study was carried out. Data were obtained through interviews with a semi-structured script and were analyzed through categorization. The units of analysis are public schools of the municipal primary education network in Santa Maria de Jetibá (ES), and the research subjects are their directors. The 11 interviews showed two thematic axes, broad categories that guide the present study and those group elements that maximize or minimize the tension of the paradox of “to be or not to be” a school manager. Evidence indicates that the overload of demands inherent or unrelated to the position and acting according to need (ad hoc) maximize the tension of paradoxical demands. The paradoxical operability, the rational operability, and the innate and acquired competencies, on the other hand, contribute to the depreciation of work tensions in the paradoxical functions of the school manager. The implications for school management are helping the manager delegate controls, integrate teams, and reduce bureaucracy in processes to coexist and not deny the management paradox in which he is inserted.

Keywords: School management; pedagogical manager; administrator; organizational paradox; organizational ambidexterity.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1 Paradoxos e Organizações ambidestras.....	13
2.2 Desafios da gestão escolar	16
2.3 A ATUAÇÃO do GESTOR ESCOLAR em um contexto paradoxal	18
3 METODOLOGIA	22
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	26
4.1 CATEGORIZAÇÃO DE RESULTADOS	26
4.2 ELEMENTOS DE MAXIMIZAM A TENSÃO DO PARADOXO Na gestão escolar	27
4.2.1 Sobrecarga de demandas inerentes ao cargo	27
4.2.2 Sobrecarga de demandas alheias ao cargo	28
4.2.3 Atuação conforme necessidade	29
4.3 ELEMENTOS DE MINIMIZAM A TENSÃO DO PARADOXO NA GESTÃO ESCOLAR	31
4.3.1 Operacionalidade paradoxal	31
4.3.2 Operacionalidade racional.....	33
4.3.3 Competências inatas.....	34
4.3.4 Competências adquiridas.....	35
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	37
6 CONCLUSÃO	41
REFERÊNCIAS.....	44
APÊNDICE A - PROTOCOLO DE ENTREVISTAS	48
APÊNDICE B – AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA.....	52

Capítulo 1

1. INTRODUÇÃO

Os paradoxos são fenômenos contraditórios, porém interligados, que persistem ao longo do tempo. Eles parecem lógicos quando visualizados separadamente, porém quando justapostos tornam-se irracionais e inconsistentes (Dias, 2019; Gong & Subramaniam, 2020). Esse fenômeno ocorre nas organizações, como as de educação, geridas considerando as tensões entre diversos atores (alunos, funcionários, professores, pais e toda a comunidade escolar), de forma a adequar forças opostas ou contraditórias de sua cultura e ambiente externo (Costa et al., 2018; Silva & Dias, 2019;).

As relações interpessoais exigidas do gestor escolar abrangem os processos administrativos - como a gestão financeira - e os processos pedagógicos - com seu foco na relação ensino-aprendizagem (Santos & Silva, 2021). Nesse contexto, a função do gestor escolar pode ser encarada como paradoxal, na medida em que há um embate entre suas demandas pedagógicas e administrativas, dimensões que deveriam ser complementares, tanto na teoria quanto na prática (Dias, 2019; Smith & Lewis, 2011).

As funções administrativas podem exigir do gestor escolar mais tempo e dedicação (Silva et al., 2019), em função dos desafios cotidianos, das demandas funcionais e das habilidades e capacidades requeridas dos profissionais (Sandes & Andrade, 2020). Miron-Spektor (2018) aborda essa condição de embate entre as funções ligadas à atividade-fim e as funções administrativas como um paradoxo de gestão, compreendendo as tensões organizacionais relacionadas a aspectos ou situações, que podem se apresentar como concorrentes, contraditórias ou distintas.

Adicionalmente, os gestores escolares se inserem em uma organização complexa e única, em que o alcance das metas educacionais está intrinsecamente relacionado à habilidade de liderança (Komalasari et al., 2020). Esta característica impacta o processo decisório, já que nem sempre é o próprio gestor que executa as funções administrativas, mas compete a ele decidir o que fazer (Dias, 2019).

Há ações de competência do gestor escolar que não podem ser delegadas ou transferidas, notadamente as de natureza estratégica (Sandes & Andrade, 2020), logo, o gestor escolar não pode se ater apenas aos aspectos pedagógicos e administrativos operacionais, mas buscar compreender as necessidades da comunidade escolar e incorporá-las em seu cotidiano (Alves & Bispo, 2022). A isso junta-se a liderança requerida, que pode ser compreendida como a capacidade de impulsionar, entusiasmar e estimular um grupo com objetivos comuns a alcançarem metas da organização (Atasoy, 2020).

Ao gestor escolar cabe compreender e aplicar estratégias suficientes para estabelecer a integralização de seu papel de gestor/administrador (Komalasari et al., 2020), contribuindo para um ambiente escolar de confiança, estimulando o corpo docente e estudantes em seus respectivos objetivos (Correia, 2019).

Em termos teóricos, a essência paradoxal das funções do gestor escolar está amparada no conceito da organização ambidestra, conforme proposto por Tushman e O'Reilly (1996). Segundo eles, refere-se à habilidade das organizações em, simultaneamente, buscarem melhorias constantes dado o ambiente de negócios em que atuam e novas alternativas orientadas à experimentação, ou seja, como um ser humano que usa as duas mãos indiscriminadamente, extrair o máximo dos recursos (*exploitation*) e desenvolver inovações (*exploration*).

A organização ambidestra tem sido relevante para os estudos de gestão, ao buscar compreender os dilemas dos gestores em investirem em recursos finitos, com foco na implementação de mecanismos que facilitam o processo de trabalho, e o desenvolvimento de competências que são indispensáveis para uma gestão de qualidade, que vise o futuro (Kahn et al., 2020). Isso é potencializado em contextos organizacionais que exigem adequação contínua de fluxos e processos de trabalho (Atasoy, 2020; Komalasari et al., 2020; Sandes & Andrade, 2020).

O ambiente educacional é um local formativo de convivência social, em que indivíduos com ideias e pensamentos diferentes se encontram e, assim, se constitui como diverso e complexo, propiciando conflitos de diversas ordens, tendo o gestor como elemento-chave para sua resolução (Poubel & Junquillo, 2019). Esse cenário impõe aos gestores aplicarem formas e métodos para promover o conhecimento, valorizando ganhos de autonomia institucional e desenvolvimento profissional (Alves & Bispo, 2022). Cabe também ao gestor responder às demandas de órgãos superiores do sistema educacional, da mesma forma que atuar como seu representante em busca de alcançar uma gestão engajada aos anseios da sociedade (Moura & Bispo, 2021).

Dado o exposto, configura-se um ambiente de gestão escolar paradoxal, o que implica uma dualidade na atuação do principal gestor. No entanto, esse fenômeno ainda carece de estudos que busquem maior compreensão, nos vários aspectos que abarcam o desenvolvimento da gestão escolar (Alves & Bispo, 2022). Adicionalmente, a reflexividade prática ainda necessita de mais investigações acerca da atuação dos gestores em redes de ensino de referência (Cunliffe et al., 2020). Logo, o objetivo do presente estudo é compreender como os gestores escolares lidam com as demandas, por vezes paradoxais, de suas atribuições pedagógicas e administrativa.

Aprofundar os desafios e competências administrativas e pedagógicas que os gestores vivenciam e confrontar com as evidências científicas permite avaliar as práticas e resultados dos gestores escolares, podendo sugerir estratégias para melhorar práticas e investimentos no desenvolvimento de suas funções (Miron-Spektor, 2018).

Este estudo contribuiu de forma teórica no avanço do conhecimento das organizações ambidestras, focando os gestores de escolas públicas e de uma rede municipal de ensino de Santa Maria de Jetibá – Espírito Santo, que têm demandas variadas, e muitas vezes detém de recursos financeiros insuficientes para investir esforços de melhorias (Moraes et al., 2020). Ainda, busca-se ir além de achados em estudos como os de Komalasari et al. (2020) e Dias (2019), que tratam das competências pedagógicas e administrativa para obter resultados exitosos em ambas as dimensões administrativa e pedagógica.

Como contribuição prática, constata-se que a formação dos gestores escolares é relevante para as práticas organizacionais adotadas nas unidades de ensino. Portanto, as características dos gestores escolares e suas formas de atuação podem melhorar os resultados da aprendizagem dos educandos, para além de resultar em melhorias de processos e eficiência no uso de recursos (Costa et al., 2018).

Capítulo 2

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PARADOXOS E ORGANIZAÇÕES AMBIDESTRAS

A atividade de gestão, cotidianamente, se encontra em tensão decorrente de demandas que envolvem a presença de paradoxos. Essas demandas são conflitantes e não são novidades no ambiente de gestão, especialmente, em contexto educacional (Lewis & Smith, 2014).

A Teoria de Contingência tem dado suporte para enfoques que se voltam para a escolha da organização entre focar na inovação ou na especialização. Por outro lado, a Perspectiva de Paradoxo se volta para a abordagem de como escolher, ao mesmo tempo, entre duas situações distintas e como a instituição ou gestor pode atuar com a inovação e especialização simultaneamente (Smith & Lewis, 2011).

Os estudos que se voltam para as demandas contraditórias nas organizações indicam que paradoxos surgem como tal, mas são inter-relacionados e, embora lógicos, ao serem analisados de forma isolada, podem ser compreendidos como não racionais se analisados simultaneamente (Santos, 2020). No entanto, esses elementos contraditórios podem ser entendidos como perspectivas, demandas, interesses ou mesmo práticas que são expostas como persistindo ao longo do tempo, configurando-se como paradoxos, ou seja, elementos contraditórios que ocorrem inter-relacionados e persistem por um período, existindo de forma simultânea (Smith & Lewis, 2011).

As tensões nas organizações emergem em momentos nos quais novas ideias desafiam as práticas existentes, de forma que propiciam maior nível de complexidade

para a gestão. Esse contexto é percebido em função da coexistência de orientações que surgem como divergentes e em dicotomias que envolvem a estabilidade ou flexibilidade, a centralização ou descentralização, a padronização ou diferenciação, e essas tensões podem ser compreendidas como paradoxos (Santos, 2020).

O paradoxo que se verifica na gestão de uma forma geral também se faz presente na administração escolar, que pode ser vista como o exercício da cooperação dos vínculos inseridos no contexto escolar, como gerenciar a tomada de decisões, em que se associam os conceitos de eficiência e eficácia (Souza, 2019). Nesse sentido, as ações do gestor escolar assumem uma perspectiva singular vinculada com o enfoque humano que perpassa toda a ação, de maneira que o gestor, ao desempenhar suas atribuições administrativas não pode deixar de observar o aspecto humano e educacional (Sandes & Andrade, 2020).

Assim, a gestão escolar, de maneira ampla, envolve a capacidade de planejar estratégias eficazes para a efetivação das deliberações, alcance de resultados e a utilização apropriada de recursos nas ações com foco no objeto desejado, ou seja, a aplicação do conhecimento na gestão da instituição educacional (Sandes & Andrade, 2020). Em sintonia com essa visão, Santos e Silva (2021) expõe que a gestão escolar pressupõe uma aplicação de princípios paradoxais de administração para a realidade do contexto escolar, tendo em vista que existe um afazer linear e mecanicista, no qual as ordens ocorrem em nível hierárquico de alto para baixo e em sentido único e que se opõe ao contexto do método de conduzir a sinergia do sistema de ensino comprometido com princípios e métodos que visam criar condições para um ambiente educativo autônomo de participação e compartilhamento.

Observando a função social que a instituição escolar exerce na sociedade, a gestão pode ser analisada com base nas tensões existentes nesse contexto, como já

exposto, em paradoxos ambidestros, especialmente, perante uma ponderação da profundidade social que se verifica no âmbito organizacional (Souza, 2019). A gestão esperada no contexto educacional, implica uma atuação do gestor direcionada para o trabalho escolar e, para garantir que um processo de aprendizagem eficaz, busca-se estratégias de maneira coletiva, visando o desenvolvimento e aperfeiçoamento das relações interpessoais e das práticas relacionadas à administração escolar (Santos & Silva, 2021).

A essência de atuação do gestor escolar é em si paradoxal e se ampara no conceito de organização ambidestra, que se refere à habilidade que as instituições apresentam de buscar melhorias, que de maneira simultânea, implicam em alternativas direcionadas para a experimentação (O'Reilly & Tushman, 2013). A gestão organizacional, ao se voltar a compreender os paradoxos que se fazem presentes no contexto de gestão educacional, observa a organização ambidestra como aquela que busca implementar mecanismos que auxiliam na realização do trabalho, bem como em desenvolver competências que se mostram relevantes para que se tenha gestão de qualidade (Kahn et al., 2020).

A prática de cada uma das atividades, seja originada de competências distintas, seja no desenvolvimento de cada ação, nas instituições ambidestras, é caracterizada como bem-sucedida se decorre de estratégias e estruturas que se aplicam para cada experimentação (Alcântara et al., 2018). Assim, as habilidades gerenciais para atuar neste contexto paradoxal associam-se com a capacidade do gestor atuar de forma ambidestra, ou seja, em função de liderança que assuma um papel de arquiteto organizacional, sendo capaz de estabelecer estratégias que atendam os desafios, associando a ambidestria com o capital intelectual em diferentes níveis organizacionais (Tushman & O'Reilly, 1996).

Na óptica da ambidestria organizacional, há necessidade de que líderes/gestores consigam ver as particularidades de diferentes tipos de atuação e de conhecimentos que sejam capazes de desenvolver características distintas, para que ocorram inovações coerentes e que articulem os diversos atores presentes no ambiente institucional (Lis et al., 2018).

Diante desse contexto, o gestor educacional acaba envolvido em desafios específicos e diversos, como a orientação do corpo docente em busca de garantir sua motivação e capacitação para melhor desenvolvimento nas metodologias em sala de aula. Também, o acompanhamento de todas as ações administrativas que implicam serviços de secretaria, de aspectos financeiros, de conservação e limpeza, bem como almoxarifado e alimentação e demais ações que envolvem a instituição (Correia, 2019). Logo, é requerida uma gestão vinculada com a realidade educacional e social, devendo o gestor estar apto a agir perante as demandas deste cotidiano complexo (Paschoalino, 2017).

2.2 DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR

A sociedade tem vivenciado alterações que são consequências de avanços científicos e tecnológicos que modificam a configuração das famílias, afetam o ambiente de trabalho e as relações interpessoais. Com isso, são exigidas mudanças no atendimento às demandas externas e internas das diversas partes interessadas, isso inclui as demandas relacionadas ao contexto escolar, ou seja, a habilidade de um gestor escolar também saber como administrar uma escola em todo o seu contexto (Sandes & Andrade, 2020).

A exigência de um gestor que tenha habilidades para administrar o cotidiano escolar também decorre do cenário democrático, em que as práticas de gestão

abarcuem as diversas demandas de uma gestão que tem descentralizado o poder, propiciando mais autonomia em âmbitos financeiros, políticos e pedagógicos para as instituições escolares. Isso favorece o trabalho de gestão em ações que possam alcançar os objetivos desejados pela comunidade escolar (Santos & Silva, 2021).

Assim, a gestão administrativa e a gestão pedagógica precisam abrigar um cuidado, com enfoque em minimizar distinções que possam vir a prejudicar a qualidade dos serviços educacionais (Correia, 2019). Há que buscar propiciar, para toda a equipe educacional, a potencialização de relações que ressignifiquem as práticas em um contexto de modificações e que levem indivíduos a agirem em sociedade, ou seja, que estejam aptos a atuar nesta sociedade em constante modificação (Correia, 2019). Nesse contexto, a qualidade de atendimento e de formação das instituições educacionais se tornaram aspectos relevantes nos mais diversos espaços da sociedade, e essa perspectiva surge como desafio para quem atua na gestão (Pacholano, 2017).

Os desafios da gestão educacional exigem um diferencial nas atribuições dos gestores, em uma visão de gestão democrática (Correia, 2019). Tal enfoque pode ser considerado como um compilado de atividades pelas quais o gestor direciona meios e procedimentos com foco em alcançar os objetivos da instituição, tanto nos itens gerenciais e técnicos como nos administrativos, de forma a atender a demanda social (Nascimento, 2020).

Gestão é um processo que implica a mobilização de competências das pessoas em uma participação ativa, para que se tenha a promoção de objetivos que se voltam para a formação dos indivíduos e a educação como um todo, segundo Nascimento (2020). Assim, a gestão tem como desafio alcançar a maximização de processos

envolvendo pessoas, forças e recursos voltados para a promoção de mudanças, que gerem atuação associada e integrada de uma equipe educacional (Libâneo, 2012).

Tal desafio se apresenta ao gestor como direcionador de sua atuação, em um contexto social e educacional, visto que compete a ele propiciar a participação de todos, bem como em definir os processos decisórios educativos da instituição escolar em assegurar que ocorra maior integração possível dessas situações que implicam o processo educacional (Nascimento, 2020). A atuação do gestor ocorre no equilíbrio de ações que implicam a prática pedagógica e a administração da instituição, condição que envolve uma apropriação da cultura da instituição e tem no gestor uma atuação em todas as instâncias escolares (Sandes & Andrade, 2021).

A gestão de aspectos administrativos da instituição é um dos elementos de atuação do gestor, que também enfrenta os desafios da gestão de atividades pedagógicas, visto que esse profissional tem como função interligar todas essas áreas e, assim, modelar tal gestão perante ambiguidades cotidianas, sendo fundamental compreender que desta atuação será constituído o perfil profissional ideal (Libâneo, 2012).

2.3 A ATUAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR EM UM CONTEXTO PARADOXAL

A gestão do conhecimento é um conceito amplo que inclui um conjunto de atividades que as escolas já realizam ou precisam realizar em seu dia a dia, ou seja, identificar o conhecimento que os funcionários possuem e o que é usado para administrar a organização. O conceito abrange também a transmutação desse conhecimento disponível em forma de processos, para que sua empresa não dependa da competência de determinados colaboradores específicos (Raisch et al., 2009).

Com base neste enfoque, a gestão de conhecimento se apresenta como aspecto importante e gera uma vantagem para o gestor e para a instituição, uma vez que aprendizado e experiências utilizados de forma simultânea propiciam uma atuação que envolve a ambidestria, proporcionando desempenhos mais positivos (Raisch et al., 2009).

As instituições precisam desenvolver habilidades, baseadas em capacidades ativas, que estão relacionadas às ações integrativas, construindo e reconfigurando as competências internas e externas para direcionar rápidas modificações, sendo essas capacidades a emergirem da aprendizagem experimental (O'Reilly & Tushman, 2013). Esse processo implica em uma atuação do gestor voltada para a aprendizagem, que, mesmo sendo decorrente de liderança estratégica, tem sua base em determinadas capacidades que se associam com as características da própria instituição (Zhu et al., 2020).

Especificidades nem sempre permitem que ações sejam replicadas, por se traduzirem em esforços intencionais dos gestores em alterar os recursos da instituição e, conseqüentemente, superar desafios (Teece, 2014). No entanto, as capacidades e posturas perante os desafios da instituição podem gerar uma melhoria generalizada no nível de processos, tanto internos como externos, que colaboram, dentre outras coisas, para a melhoria da comunicação e o alcance de eficiência em custos. A coordenação de processos facilita as tomadas de decisões e propiciam uma otimização de produtividade do conjunto educacional, visto que instituições com uma gestão mais ágil tendem a ajustar de forma mais rápida seus procedimentos em busca de atender as demandas que surgem (Lin et al., 2020).

O gestor é o principal responsável pela escola e tem a gestão pedagógica como o núcleo de todo o funcionamento ativado, com o objetivo de aperfeiçoar a qualidade

do ensino (Lin et al., 2020). A atuação do gestor escolar enfrenta inúmeros aspectos desafiadores, visto que a função implica distintas atribuições que exigem cotidianamente uma postura de autoridade e de flexibilidade (Sandes & Andrade, 2021).

Para que ocorra a melhoria da qualidade do ensino o gestor deve estar envolvido em todas as questões educacionais (Lin et al., 2020). O gestor deve ter compreensão de metodologias e didáticas para conduzir sua equipe sobre a melhor forma de utilizá-las para alcançar resultados superiores (Lin et al., 2020). A melhoria dos resultados, em termo de desempenho escolar, não depende, necessariamente, de mais recursos, mas da forma como são utilizados (Rocha & Funchal, 2019). O responsável pela aplicação efetiva dos meios de busca da qualidade do ensino é o gestor da escola, cujo propósito, por meio da ação administrativa, é promover as condições acertadas para a realização das ações pedagógicas que afetem a dinâmica da escola de forma a interferir positiva e efetivamente na qualidade do ensino (Araújo, 2019).

As ideias conflitantes sinalizam até que ponto as pessoas aceitam e nutrem as tensões, que podem auxiliar no surgimento de soluções criativas para a gestão. O pensamento paradoxal dos gestores fortalece a relação entre o pensamento paradoxal dos colaboradores e o sucesso profissional, que está positivamente conexo ao desempenho inovador no trabalho dos colaboradores (Rocha & Pavani, 2022).

Os líderes com um comportamento paradoxal não apenas entendem as tensões paradoxais, mas ainda abastecem apoio suficiente para que seus colaboradores respondam aos paradoxos. Quando um líder tem um pensamento paradoxal elevado, esse relacionamento positivo se torna mais forte. A mentalidade paradoxal dos funcionários influi sua concepção por meio do sucesso no trabalho. Os

colaboradores que aderem uma mentalidade paradoxal, iniciam o autoajuste e a motivação que, por sua vez, promove uma dinâmica de trabalho inovadora nos indivíduos (Rocha & Pavani, 2022).

Além de serem responsáveis pelos assuntos educacionais da escola os gestores escolares dedicam grande parte de seu tempo a atividades de caráter financeira, administrativa e burocrática. Contudo, é válido ressaltar a importância de não optar por um requisito ou outro, mas equilibrar tempo e esforço entre as duas magnitudes, para que a escola desempenhe resultados educacionais satisfatórios. A importância da liderança do gestor no processo de se esforçar para responder a ambos os requisitos pois não será ele quem efetivamente executará as atividades, mas sim quem as designará. Os gestores devem ser capazes de desenvolver atividades administrativas e de ensino, mas na prática dedicar-se a tarefas administrativas como finanças e recursos humanos, deixando as atividades de ensino para o coordenador de ensino (Silva et al., 2019).

Capítulo 3

3 METODOLOGIA

Este é um estudo qualitativo, descritivo e transversal. A abordagem qualitativa, focada em um universo de significados, pode responder questões muito particulares relacionadas às motivações, às aspirações, às crenças, aos valores e as atitudes, que se inter-relacionam com os fenômenos e processos, que não devem ser visualizados apenas como uma manipulação de variáveis (Lakatos & Marconi, 2003; Minayo, 2012).

As unidades de análise são escolas municipais da cidade de Santa Maria de Jetibá, Espírito Santo, com a participação de gestores escolares de realidades distintas quanto ao número de alunos, demandas e responsabilidades, sendo administradas pela rede municipal.

Santa Maria de Jetibá (2023) foi colonizada por alemães, vindos da Pomerânia (um território entre o nordeste da Alemanha e o noroeste da Polônia) e mantém ainda muito dos traços dessas origens como, por exemplo, a importante agricultura orgânica familiar e o idioma pomerano, que é ensinado nas escolas, juntamente com o português. O município conta com aproximadamente 42 mil habitantes e localiza-se na região das montanhas do Espírito Santo, a cerca de 80 km de distância da grande Vitória. Com a economia ligada diretamente à agricultura, é considerado o primeiro maior produtor de ovos do Brasil. Na área de educação, a Secretaria de Educação (SECEDU) tem a missão de desenvolver políticas pedagógicas para promover a interação de escolas, pais, alunos e comunidades; promover o bem-estar dos estudantes através de atividades fora da sala de aula, com programações culturais e esportivas; promover o desenvolvimento da tecnologia em educação na rede

municipal de ensino; assegurar padrões de qualidade de ensino e implantar políticas públicas de democratização do acesso ao ensino fundamental e de inclusão social (PMSMJ, 2023).

Assim, Santa Maria de Jetibá é um Município que tem interesse e boas condições sociopolíticas e econômicas para ser objeto de pesquisas, tanto para o desenvolvimento de sua população quanto para contribuir com subsídios de conhecimentos para outros municípios do Brasil.

Os sujeitos da pesquisa foram os gestores das escolas da cidade de Santa Maria de Jetibá. Os gestores são profissionais efetivos da rede municipal, eleitos democraticamente por voto da comunidade escolar que podem permanecer no cargo por dois mandatos de 3 anos cada um podendo, posteriormente, concorrer novamente. Para participar do processo de seleção para o cargo, tem como pré-requisito, participar em um curso básico de formação de diretores escolares e, para assumir, é exigida a licenciatura plena em qualquer área de conhecimento. Importante ressaltar que, no Município, não há assessoria de gestão escolar.

Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas a partir de um roteiro semiestruturado. O protocolo das entrevistas encontra-se no Apêndice A, contendo a descrição da sequência de informações coletadas dos participantes, das questões objetivas sobre o respondente e seu contexto de trabalho às perguntas abertas para cumprir o objetivo do presente estudo.

As entrevistas foram presenciais ou por meio digital, através das plataformas Zoom ou Meet, previamente solicitadas e agendadas conforme a disponibilidade de cada gestor, durante o mês de fevereiro do ano de 2023. Todas foram gravadas e transcritas, e tiveram seus conteúdos analisados conforme Bardin (1977) e Santos (2012).

Essa análise compreendeu a leitura exaustiva dos conteúdos gerados a partir da transcrição dos áudios das entrevistas, a identificação de palavras-chave ou expressões, a delimitação de pontos importantes para análise do material e a consolidação de expressões ou palavras em categorias, promovendo a redução do texto aos pontos de interesse. Dessa forma, a fase inicial de análise de dados se deu a partir da transcrição das respostas em documento word, posterior organização em categorias no Excel, seguida de análise dessas categorias, considerando a exaustão das informações dos respondentes, onde as falas foram avaliadas por temas relevantes ao fenômeno da ambidestria organizacional (Bardin, 1977; Santos, 2012).

O estudo exaustivo dos dados coletados nas entrevistas seguiu a técnica de análise de conteúdo com grade aberta de codificação, conforme descrito por Bardin (1977) e analisado por Santos (2012). Nessa abordagem, os trechos das entrevistas foram organizados em códigos de primeira e segunda ordens, que refletiam as vivências e estratégias utilizadas pelos gestores para gerenciar o paradoxo entre as demandas pedagógicas e administrativas. É importante ressaltar que não foram utilizadas categorias pré-definidas, o que indica que estas revelaram-se diretamente dos dados, conferindo ao estudo o caráter indutivo, como discutido por Glaser et al. (2013). Os resultados foram organizados em tabelas e subtópicos correspondentes as categorias propostas, a partir da análise minuciosa e acerca do conteúdo empírico coletado pelos entrevistados, a fim de facilitar a posterior reflexão dos temas relevantes na literatura.

Este estudo foi desenvolvido conforme os aspectos éticos e legais, sendo os participantes convidados, e somente após anuência do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), foi iniciada a pesquisa. Além disso, tanto foram orientados sobre a participação ser voluntária quanto da possibilidade de desistência em

qualquer momento. Esta pesquisa não precisou ser registrada nem avaliada pelo sistema CEP/CONEP ou por Comitê de Ética por se tratar de um estudo de opinião que não identifica os respondentes. Ainda assim, teve a aprovação da Secretaria de Educação de Santa Maria do Jetibá (Apêndice B) e todos os entrevistados acataram o Termo de Livre Consentimento Livre e Esclarecido, concordando em participar da pesquisa, conforme introdução primeira parte do roteiro de entrevista.

O município de Santa Maria de Jetibá incluí 15 escolas municipais, entre elas gestores de 11 foram entrevistados, entendendo que com esse número de entrevistas foi possível chegar a uma saturação informacional do tema estudado (Minayo, 2012). A descrição de dados, como a identificação parcial indicada pelo termo “entrevistado”, seguido por numeração crescente para fins de organização, a idade, sexo, formação, identificação de cargo e o tempo de atuação no mesmo, correspondente a cada um dos participantes, foram organizados na Tabela 1.

TABELA 1: DADOS DOS GESTORES ENTREVISTADOS

Identificação entrevistados	Idade	Sexo	Formação	Cargo	Tempo no cargo
E1	43	F	Pedagogia; Especialização em Gestão Escolar	Diretor Escolar	1 ano e 7 meses
E2	46	F	Pedagogia; Especialização em Supervisão Escolar	Diretor Escolar	10 anos
E3	53	F	Normal superior	Diretor Escolar	5 anos
E4	51	F	Pedagogia; Especialização em Supervisão Escolar	Diretor Escolar	3 anos
E5	42	F	Pedagogia; Especialização em Séries Iniciais do EF	Diretor Escolar	2 anos
E6	53	F	Pedagogia; Especialização em Alfabetização	Diretor Escolar	2 anos
E7	35	M	Licenciatura e bacharelado em Educação Física; Especialização em educação física escolar	Diretor Escolar	1 ano
E8	48	F	Pedagogia com Habilitação em supervisão escolar; Especialização em Educação do Campo	Diretor Escolar	3 anos
E9	47	F	Pedagogia e Especialização em Informática	Diretor Escolar	5 anos
E10	43	F	Normal superior; Especialização em Gestão Escolar	Diretor Escolar	2 anos
E11	49	F	Pedagogia; Especialização em Séries Finais do Ensino Fundamental	Diretor Escolar	1 ano e 3 meses

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor.

Capítulo 4

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 CATEGORIZAÇÃO DE RESULTADOS

A partir da categorização de categorias iniciais obtidas de forma indutiva dos dados de pesquisa (falas dos entrevistados), foram identificadas categorias intermediárias e duas categorias finais, que direcionam o presente estudo e que agrupam elementos que maximizam ou minimizam a tensão do paradoxo “ser ou não ser” um gestor escolar. A Figura 1 consolida a categorização dos resultados.

Categorias finais	Categorias intermediárias	Categorias iniciais
Elementos que maximizam a tensão do paradoxo	Sobrecarga de demandas inerentes ao cargo	Excesso de trabalho diário
		Acúmulo de funções
	Sobrecarga de demandas alheias ao cargo	Falta de coordenadores para divisão de tarefas
		Questão financeira
		Infraestrutura
	Atuação conforme necessidade (<i>ad hoc</i>)	Tendenciar para uma das facetas
		Tempo escasso
		Indissociação dos papéis
		Imprevistos
Elementos que minimizam a tensão do paradoxo	Operacionalidade paradoxal	Equipe participativa
		Divisão de tarefas com coordenadores
		Troca de experiências com outros gestores
		Soluções criativas
	Operacionalidade racional	Organização e planejamento
		Rotina disciplinada
	Competências inatas	Estima pela profissão
		Perfil de liderança democrático
	Competências adquiridas	Gestão de pessoas
		Experiência no cargo
		Capacitação constante

Figura 1 – Categorias de análise

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor.

4.2 ELEMENTOS DE MAXIMIZAM A TENSÃO DO PARADOXO NA GESTÃO ESCOLAR

Os elementos que impactam na maximização da tensão na rotina dos gestores escolares podem ser observadas, de forma consolidada, na Figura 2.

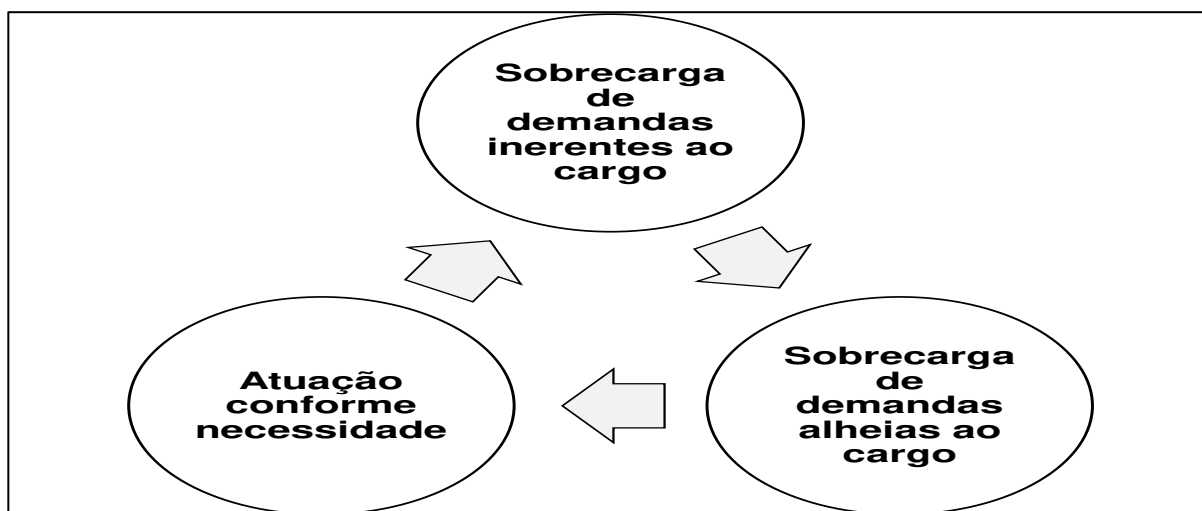


Figura 2 – Elementos que maximizam a tensão do paradoxo na gestão escolar

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor.

4.2.1 Sobrecarga de demandas inerentes ao cargo

A sobrecarga de demandas emerge como um dos elementos que impactam maximizando a tensão na rotina dos gestores. A partir da interpretação das respostas dos entrevistados, surgem duas possibilidades: a sobrecarga que agrupa fatores inerentes ao cargo de gestor e aquela que reúne fatores alheios ao cargo de gestor, mas que contribuem diretamente para sobrecarga de demandas.

A categoria de sobrecarga de tarefas inerentes ao cargo provém das categorias iniciais de excesso de trabalho diário e de acúmulo de funções. Todos os entrevistados ressaltam que as demandas diárias são excessivas, aumentando a tensão em seus cargos/atividades, como, por exemplo, por E4.

Isso tudo a gente faz no nosso dia a dia e muito mais. Eu nem sei se eu lembrei de tudo. Eu acho que eu não lembrei de tudo. É impossível lembrar de tudo

porque é muita coisa e o que acontece tem que ser resolvido. [...] daí eu faço o possível. Pra dar conta das demandas. É, mas às vezes acaba ficando acumulado. (E4)

O E3 aponta que ‘você tem que ficar de olho em tudo, né? Em todas as etapas para que na execução essa engrenagem que é o dia a dia da escola funcione corretamente’. Enquanto isso, E5 afirma que ‘a gente tem muita demanda na escola’, do mesmo do que E9 reitera que ‘nós temos uma demanda muito grande’. O excesso de trabalho e o acúmulo de funções é ainda enfatizado por E8: ‘São várias funções que a gente precisa desempenhar. [...] e zelar pelo bom funcionamento da escola. No que diz a tudo’.

E7 pontua três das distintas funções que são acumuladas pelo gestor escolar: ‘Bom, essas funções vão desde os relacionamentos, a condução da escola a gerenciar as contas, né?’. Além disso, o E10 destaca questões sociais e emocionais.

Desde as atuações pedagógicas até as atuações administrativas e até algumas funções relacionadas a questão socioemocional. [...] sempre existem dificuldades na gestão, pois são muitas as atribuições e nem sempre contamos com todas as ferramentas para o desenvolvimento de nossas funções financeiras, recursos humanos, problemas socioemocionais de famílias, funcionários. (E10)

4.2.2 Sobrecarga de demandas alheias ao cargo

Esta categoria intermediária se volta aos elementos interpretados como tudo aquilo que foge do controle direto do gestor, englobando: 1) a falta de coordenadores para divisão de tarefas; 2) a questão financeira; e 3) a infraestrutura. A falta de profissionais para divisão de tarefas impacta diretamente numa sobrecarga de demandas, como pontuam os entrevistados 1, 4, 9 e 10. E1 destaca: ‘Nós não temos um pedagogo [...] que facilitaria [...], porque aí eu poderia delegar mais algumas

funções e não ficar tão cansativo'. A reclamação em relação à falta de quadros completos é reiterada.

A maior dificuldade que tem no momento, uma das mais relevantes assim que eu posso estar colocando é a falta de um coordenador no turno vespertino onde eu preciso deixar de exercer a minha função, o meu trabalho pra poder atender a demanda que seria exclusivamente para um coordenador. Então isso dificulta sim todo o meu trabalho e acaba prejudicando o desenvolvimento das minhas funções. (E4)

Ainda, segundo E9, 'nós não temos coordenador, as funções pedagógicas e administrativas ficam todas a cargo só de duas pessoas praticamente, que é o pedagogo e o diretor que no caso sou eu'.

A questão financeira como um desafio é citada pelos entrevistados 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 10 e 11. E7, por exemplo, liga a questão financeira com as dificuldades em infraestrutura.

[...] eu destaco também que a parte financeira ela é fundamental. Então se eu sou a favor, por exemplo, duma festa junina para arrecadar recursos e converter em armários. Não sou a favor, porque se poderia ter outras estratégias. E a gente poderia ter esse armário, mas se a necessidade hoje no momento faz com que eu faça isso, é isso que eu devo fazer. (E7)

Já no contexto de infraestrutura, os entrevistados 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 e 11 apontam como um elemento que demanda muito em suas rotinas. A fala de E5 dá a dimensão do problema.

Por ser uma escola [...] já há vinte anos de construção, tem muitos reparos que tem que ser feito diariamente. Então eu fico muitas vezes por conta dessas funções [...] de consertar aparelhos, de colocar portas que está quebrada, eu tenho que correr atrás para estar consertando, atrás de pedreiro (E5).

4.2.3 Atuação conforme necessidade

A atuação conforme a necessidade também emerge como elemento que maximiza a tensão do paradoxo na rotina dos gestores, de acordo com a interpretação obtida nas respostas dos entrevistados. Essa categoria intermediária é resultado de

quatro categorias iniciais identificadas: 1) tendenciar para uma das facetas; 2) tempo escasso; 3) dissociação dos papéis e 4) imprevistos.

O fato de, por vezes, existir um desequilíbrio de dedicação entre as facetas pedagógicas e administrativas, que competem no dia a dia dos gestores, não é bem vista pelos entrevistados 1, 3, 4, 5 e 9. E3 relata que 'às vezes a gente deixa uma a desejar às vezes em função da outra', do mesmo modo que enfatiza E1 que 'eu poderia me dedicar mais no administrativo, porque quando você está dentro duma creche o pedagógico fala mais alto'. Evidencia-se na fala de E5 a ênfase dada às atividades administrativas: '[...] minhas funções aqui na escola elas são mais voltadas infelizmente para o administrativo. [...] Sinto muito muita falta da questão pedagógica que eu não consigo estar participando assim ativamente'.

A escassez de tempo para realizar suas atividades é sentida pelos entrevistados 2, 3, 5, 9 e 11. E2 pontua que '[...] não é fácil, porque hoje em dia nós sentimos muito o tempo, né? O nosso tempo está escasso', assim com E3 reitera que '[...] acho que uma das modificações que eu tenho que fazer é administrar melhor o meu tempo na execução das minhas tarefas dentro da escola'.

A indissociação de papéis durante a rotina do gestor é comentada de formas indiretas por quase todos os gestores, no entanto os gestores 3, 4 e 10, citam diretamente como sendo um fator que contribui para que desenvolvam suas tarefas conforme possível for. Segundo E3 'as funções pedagógicas e administrativas [...] elas acabam se misturando, né? Dentro do ambiente escolar no dia a dia'. E10 é bem categórico nesse aspecto, afirmando que 'não há como desassociar as ações pedagógicas e administrativas', no que concorda E4.

[...] é muito difícil numa escola você conseguir separar totalmente. Agora eu vou para o administrativo, agora eu vou para o pedagógico. Então acaba um, um, um ligado ao outro, porém eu tento fazer o possível [...]. (E4)

Os imprevistos são reconhecidos pelos entrevistados 1, 2, 3, 4, 8 e 11 como fatores e problemas que acontecem frequentemente e que desandam rotinas e planejamentos, fazendo-os gerir conforme a necessidade do momento. Conforme o E2 resume: ‘É o não planejado que se apresenta diante de cada um que não é fácil, porque nos tira da rotina’.

4.3 ELEMENTOS DE MINIMIZAM A TENSÃO DO PARADOXO NA GESTÃO ESCOLAR

Os elementos que minimizam a tensão do paradoxo na gestão escolar estão sintetizadas na Figura 3.

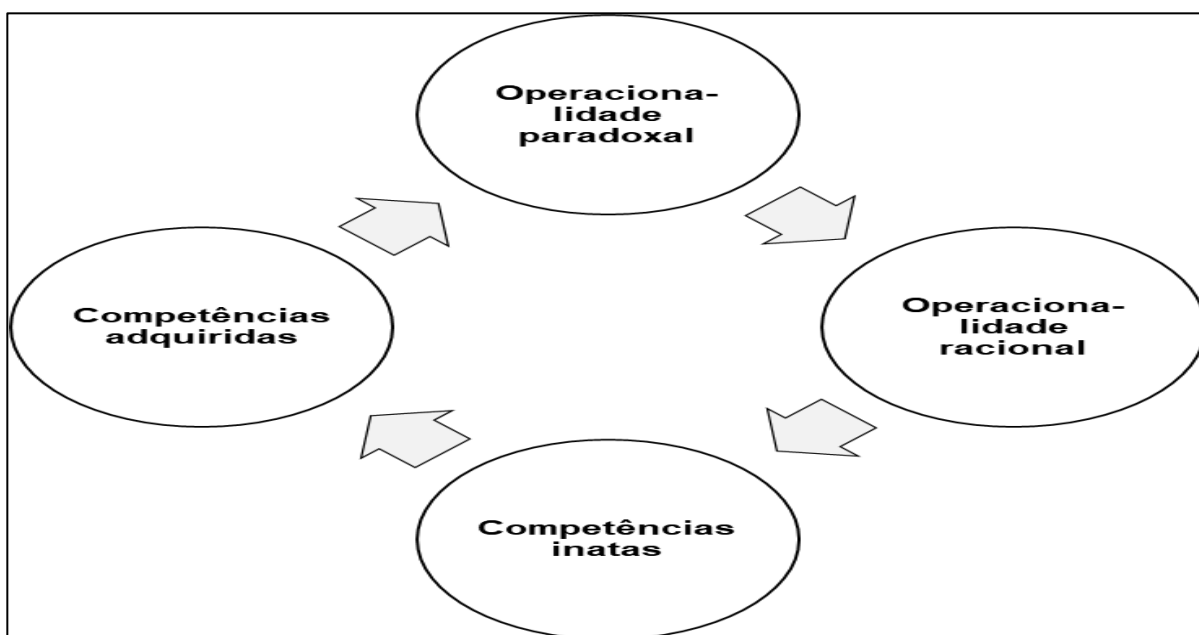


Figura 3 – Elementos que minimizam a tensão do paradoxo na gestão escolar
Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor.

4.3.1 Operacionalidade paradoxal

Entre elementos que surgem no âmbito da minimização da tensão, a operacionalidade paradoxal se apresenta como uma forma de pensar, encarar e agir diante das situações do dia a dia. É uma mentalidade que os permite observar

sucessos em meio a tantas demandas conflitantes de suas rotinas. Essa categoria intermediária decorre de quatro categorias primárias: 1) equipe participativa; 2) divisão de tarefas com coordenadores; 3) troca de informações com outros diretores; e 4) soluções criativas.

A equipe participativa contribui para diminuir a tensão do paradoxo de exercer a gestão escolar (E2, E3, E4, E5, E6, E8, E10 e E11), estendendo o conceito de equipe para todos os componentes da comunidade escolar. Isso é ressaltado por E6.

A gente observa que diante desse sucesso coletivo que foi feito é de uma forma ampla atingindo tantos professores quanto pais, crianças e alunos. (E6)

A presença de profissionais como coordenadores ou supervisores se põe como um elemento que diminui a tensão relativa ao cargo de gestor, pelo fato de este ter ajuda e poder dividir parte das tarefas (E3, E5, E7 e E9). E5 aponta que ‘sempre tentamos ter uma parceria aqui na escola em relação ao trio gestor’. Na mesma linha, E9 destaca: “[...] a pedagoga tentando sentar pra organizar a nossa semana [...]’.

A troca de experiências entre gestores também é citada no sentido de permitir uma certa operacionalidade dentro das dificuldades existentes no paradoxo de ser ou não ser um gestor escolar. E2, E4, E6, E7 e E11 levam em consideração essa troca. Isso é exemplificado por E2: ‘Sim, é dificuldades nós temos. Eu tenho, mas sei que o que outros gestores também têm’. E6 ressalta que ‘a troca de experiência é sempre válida’.

Soluções criativas compreendem todas as estratégias e atividades que os gestores conseguem pensar e/ou desenvolver a fim de solucionar alguns de seus problemas. E3 parece ficar constrangido de ter que utilizar caminhos alternativos ao afirmar: ‘[...] você usar de mais criatividade e menos recursos [...], nem é uma coisa tão ruim assim’. Mas E6 não tem dúvida que “o papel diretor é [...] promover atividades

que possam melhorar a qualidade do ensino, de aprendizagem das crianças', sejam quais forem os caminhos necessários. Nesse sentido, é esclarecedor o relato de E7.

[...] desafios são muitos, cada dia a gente está preparado para um novo desafio[...] projetos pedagógicos que a gente insere na escola. Atualmente... agora a gente tá com um projeto de captação de recursos que vai atuar muito diretamente é nessa questão de gestão financeira, aplicada em cima do pedagógico. (E7)

Também E1 reconhece nessas estratégias, resultados exitosos.

[...] sucessos em alguns projetos estavam esquecidos, né? E como também é resgatar algumas tradições [...] Então além de resgatar tradições eu consegui ainda buscar recursos próprios para conseguir sanar um pouquinho as mobílias. (E1)

4.3.2 Operacionalidade racional

A operacionalidade racional emerge da compreensão dos gestores sobre outros elementos que os auxiliam na organização e desenvolvimento de suas funções, diminuindo a tensão do paradoxo pedagógico-administrativo. Essa mentalidade e modo de agir partem do entendimento que os gestores têm de fazer o que precisa ser feito, além de que precisam saber gerenciar processos. Essa interpretação vem de duas categorias iniciais: 1) organização e planejamento; e 2) rotina disciplinada.

Todos os gestores entrevistados admitem a importância do planejamento para operacionalizar racionalmente suas funções paradoxais de gestor. Conforme E1 relata: '[...] mas para isso, pra conseguir estar diante de todas essas funções, eu preciso organizar as minhas atividades'. E6 aborda a boa combinação das funções administrativa e pedagógica, destacando que 'esse sucesso vem de certa forma através de planejamento, se tudo for planejado se tudo for estudado com cautela'.

E7 afirma que 'a gente, quando entra na escola, a gente pensa, tem que ter esse pensamento a curto, a médio e a longo prazo'. Planejamento e organização são

reiterados por E8: 'Primeiro a questão da organização pessoal. Então a gente tem que ter essa organização nossa enquanto gestora'. Já a rotina disciplinada é ressaltada por E1: 'E é fundamental a disciplina. Né? Eu tenho que ter uma rotina disciplinar'.

4.3.3 Competências inatas

Das competências surgem elementos intimamente relacionados com a individualidade dos gestores. Emprestados dos conceitos de imunologia, foram associadas às competências os termos "inata" e "adquirida". Competência inata refere-se à subjetividade que já vem atrelada ao perfil do gestor, enquanto competência adquirida refere-se a outros fatores que se agregam em suas rotinas ou carreiras, que os auxiliam de forma a minimizar a tensão relativa ao cargo.

Todos os entrevistados estão no cargo de gestão há pelo menos um ano e dez dos onze entrevistados possuem pós-graduação ou especialização. Essa constância pode ser decorrente da competência inata, que se forma de duas categorias iniciais: 1) estima pela profissão; e 2) perfil de liderança democrático. O gostar da profissão é abordado diretamente por E1 e E7 como fator que os auxiliam a conciliar as suas atividades ambidestras. E1 menciona que trabalha 'além de gostar do que a gente faz', no que é acompanhado por E7.

Eu aceitei o desafio e é um desafio que me faz crescer, me faz estudar, me faz buscar. Então não me arrependo em nenhum momento e pra mim assim está sendo muito satisfatória a função que eu estou exercendo. (E7)

O perfil de liderança democrático incluiu aqueles declaradamente praticantes e aqueles que descreveram ações como prática de escuta ativa de toda a comunidade escolar, conversas e elaboração de atividades com opinião coletiva. Assim, todos os gestores, exceto o E9, se enquadram, conforme enfatizado por E2: "[...] eu

desempenho diálogos com os professores, reuniões, procuro ser é democrática na tomada das decisões, no diálogo com os alunos, é numa escuta ativa com as famílias’.

4.3.4 Competências adquiridas

Refere-se às características que são adquiridas ou desenvolvidas durante a experiência em exercer seus cargos, decorrente de três categorias iniciais: 1) gestão de pessoas; 2) experiência no cargo; e 3) capacitação constante.

A gestão de pessoas se desenvolve como uma competência adquirida por incluir características como delegação e verificação de tarefas, resolução de problemas e acompanhamento, principalmente de funcionários, mas também de alunos, prezando pelo bom convívio do corpo escolar. Esses pontos foram extraídos em respostas dos entrevistados 1,3, 4, 6, 7, 8, 9, 10 e 11. E3 ressalta que ‘o bom andamento [...] da convivência no espaço escolar’, que demonstra ser uma prática rotineira que tende a fortalecer o desenvolvimento de suas atividades por minimizar tensões sobre seu cargo. E11 vai no mesmo sentido ao afirmar ‘liderar a comunidade escolar, assumindo a mediação e a coordenação de professores e demais funcionários’.

A experiência no cargo é fator que desenvolve no gestor uma competência para minimizar a tensão do paradoxo de ser gestor com funções ambidestras (E6, E7 e E9). Há reconhecimento de possíveis falhas, mas também que correções são aplicadas prontamente. E6 afirma que reconhece que ‘existem várias coisas que precisam ser melhoradas e [...] existem soluções’. Continua ele, ‘soluções que a gente pode tá corrigindo no dia a dia’ (E6).

A capacitação constante como ferramenta de minimização da tensão do cargo de gestor pedagógico-administrativo é claramente observada nas falas de quatro gestores (E3, E4, E7 e E11). E7 considera que ‘você precisa é ampliar o seu leque de conhecimento, precisa buscar, precisa estudar e não é pouco’, no que é acompanhado por E11 ao afirmar que ‘cada dia tento buscar e aprimorar meus conhecimentos para poder atender da melhor forma possível’.

Capítulo 5

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O fato de promover-se a divisão mais abrangente das categorias a partir de uma análise de elementos que minimizam e maximizam a tensão existente no paradoxal cargo de gestor educacional, se baseou em Souza (2019), na afirmação de que a gestão pode ser analisada com base nas tensões existentes.

As evidências indicaram uma frequência de falas em relação ao impacto de fatores financeiros e de infraestrutura sobre a gestão escolar, indo ao encontro do que aponta a literatura. Tais afirmativas se justificam devido à forte carência desses fatores nas unidades de análise, as escolas municipais de Santa Maria de Jetibá, interior do Espírito Santo.

Acerca dessas questões, cabe ressaltar que são consequência dos investimentos públicos em educação e infraestrutura escolar. Sendo assim, a performance do educando não depende apenas de seu adequado empenho, mas compete também ao poder público desenvolver e implementar estratégias para que as escolas disponham de recursos fundamentais, como investimentos em infraestrutura específica, que, de acordo com Vasconcelos et al. (2021), se destacam mais que investimentos financeiros genéricos. Nesse sentido é requerido ao gestor a habilidade de saber como administrar uma escola de acordo com seu contexto educacional e realidade social (Paschoalino, 2017; Sandes & Andrade, 2020).

Tendenciar a uma das facetas do cargo paradoxal de gestor escolar é considerar uma atuação conforme a demanda, esta prática foi verificada diretamente em 5 dos 11 entrevistados e indiretamente em todos. No entanto, Ceretta e Jesus (2018) destacam a necessidade de encontrar um equilíbrio entre as demandas, em

vez de favorecer apenas uma delas, para que a escola possa alcançar resultados satisfatórios. Isso implica gerenciar de forma adequada o tempo e os esforços dedicados a ambas as dimensões. Sandes e Andrade (2020) corroboram esses autores quando relatam que ao desempenhar funções administrativas, um gestor não pode deixar de equilibrar aspectos educacionais e humanos.

Rocha e Pavani (2022) pontuaram sobre a necessidade de profissionais para dividir tarefas visando atendimento de demandas pedagógicas, administrativas e financeiras da escola. Essa necessidade também foi evidenciada no presente estudo, indicando que a ausência de profissionais, como o pedagogo, além de direcionar e sobrecarregar as tarefas ao gestor principal, maximiza a tensão do cargo.

Fatores como imprevistos, mudanças inesperadas no quadro de funcionários, problemas de saúde de membros da equipe, mudanças no orçamento ou eventos imprevisíveis, podem exigir ajustes de planejamento, impactando a gestão do tempo e dos recursos pelos gestores escolares contribuindo para o aumento da tensão. Com uma operacionalidade mais racional, os gestores entrevistados buscam contornar esses eventos com planejamento e organização de suas rotinas, apesar de ficar evidenciado que, no geral, não possuem agendas organizadas para controlar e equilibrar a dedicação entre áreas. Esses resultados estão alinhados aos de Lin et al. (2020), que citam que a coordenação de processos otimiza a produtividade frente às demandas que surgem.

As evidências apontam que a organização e a gestão das demandas são moldadas pela experiência e estilo individual de cada gestor, desenvolvidos ao longo do tempo, em sua própria forma de lidar com essas demandas, mesmo que sua formação inicial não seja especificamente voltada para a gestão escolar. Isso este em linha com Rocha e Pavani (2022) que, além de concordar com os estudos anteriores,

acrescentam que os gestores entrevistados consideraram os primeiros anos como mais difíceis, mas que com o tempo as experiências adquiridas vão auxiliando na condução do trabalho.

Alcântara et al. (2018) pontuam que a ambidestria bem-sucedida decorre de estratégias de experimentação no desenvolvimento de atividades. Nesse contexto, no presente estudo, destacam-se os resultados obtidos para categorização de componentes próprios da personalidade de alguns gestores, como estima pela profissão e perfil de liderança democrático, bem como a experiência autoavaliada a frente do cargo, troca de experiências, capacitação constante através de estudo, capacidade de gerir pessoas e soluções criativas como fatores que ajudam a minimizar a tensão existente no paradoxo do gestor escolar.

O perfil de liderança democrático foi frequente no presente estudo. Para Correia (2019) e Santos e Silva (2021), a gestão democrática é aliada ao gerenciamento de desafios. Nascimento (2020) reforça que a mobilização de competências de pessoas numa participação ativa está diretamente relacionada aos processos de gestão, onde o gestor deve direcionar de forma a atender demandas e alcançar os objetivos educacionais. Nesse sentido, Sandes e Andrade (2021) apontam que cotidianamente são exigidas posturas de autoridade e flexibilidade dos gestores e Dias (2019) relata a importância da liderança do gestor escolar com ambidestria e delegação de funções.

Já Lis et al. (2018) ampliam o entendimento que, para atingir a ambidestria organizacional, é imprescindível que os líderes/gestores possuam a habilidade de identificar as peculiaridades de diversas formas de atuação, mas que também possuam conhecimentos que os capacitem a desenvolver características distintas. Isso é fundamental para promover inovações consistentes e estabelecer a integração entre os diferentes participantes do ambiente institucional.

Ao observar as qualificações dos sujeitos deste estudo, 10 dos 11 entrevistados não têm formação inicial ou continuada na área de administração, o que poderia auxiliar na melhor convergência da ambidestria organizacional, como sugerem Rocha e Pavani (2022) sobre a formação continuada ser necessária para desenvolvimento de habilidades nos gestores. Essa questão reflete diretamente a interpretação geral dos resultados, que evidenciam o foco da atuação dos gestores entrevistados ao âmbito pedagógico. Santos e Silva (2021) afirmam que licenciaturas não capacitam gestores escolares, que ao serem nomeados nas redes municipais deveriam receber capacitação (ou estímulos a) legislativa, administrativa e financeira.

A capacidade de liderança é tida como fundamental para inspirar e incentivar os membros de uma equipe (Abelha et al., 2018). No presente estudo, o trabalho em equipe foi destacado como positivo para buscar equilíbrio e êxito sob as responsabilidades pedagógicas e administrativas, mas também para o bom funcionamento do ambiente escolar como um todo. Por fim, conforme a literatura vem apontando e assim como estudo de Rocha e Pavani (2022), os gestores escolares públicos têm compreendido que atender demandas conflitantes, faz parte de suas funções e é essencial para obter sucessos, o que foi evidenciado neste estudo.

Capítulo 6

6 CONCLUSÃO

As evidências indicam a tensão das demandas paradoxais formadas pela sobrecarga tanto de demandas inerentes quanto alheias ao cargo de gestor escolar, assim como a atuação conforme necessidade (*ad hoc*). Há também evidências de que a operacionalidade paradoxal, a operacionalidade racional e as competências inatas e adquiridas contribuem para a minimização das tensões nas funções paradoxais do gestor escolar.

Compreende-se, a partir do presente estudo, que o paradoxo existente no cargo de gestor escolar ultrapassa as funções diárias e operacionais. Em geral, as facetas pedagógica e administrativa mostram-se indissociáveis. Por isso, os gestores precisam de formação continuada para desenvolver as habilidades necessárias ao atendimento das demandas pedagógicas e administrativas financeiras.

Os gestores ouvidos no presente estudo entendem que a concentração de todas as funções que precisam desempenhar lhes garante certo controle e desburocratização nos processos cotidianos mais simples. Também revelam que o paradoxo intrínseco a suas funções permite implementar soluções criativas para problemas que se somam em suas demandas diárias. Ou seja, paradoxalmente, o fato de acumularem funções, por vezes lhes permite obter sucessos com reflexo no desempenho escolar. Isso indica que há benefícios em desenvolver uma mentalidade paradoxal, para que os gestores não neguem a amplitude da gestão no qual estão inseridos e isso os ajude no processo decisório.

Os gestores entrevistados trabalham para solucionar as demandas conforme elas aparecem, sem organizar e separar ao certo suas atividades administrativas das

pedagógicas. É possível perceber que há desequilíbrio, tendenciado às atividades pedagógicas. Isso porque os gestores as consideram como mais importantes numa escola. Tal fato pode advir das particularidades das unidades de análise, da rede municipal com menor aporte de recursos, financiamento e assessoramento, ou do próprio perfil profissional dos gestores entrevistados, que em maioria tem formação voltada a área pedagógica, ou ainda da combinação desses fatores. Então, por não terem conhecimento ou experiência, acabam tratando aspectos administrativos com superficialidade. Não obstante, mesmo diante das tensões do dia a dia, os gestores buscam solucionar os problemas; não deixam que elas paralise suas ações.

É importante ressaltar que a literatura não corrobora que processos pedagógicos se sobreponham, ou que devam se sobrepor aos processos administrativos nas rotinas de gestores como forma de organização, de operacionalidade ou de alcançar sucessos escolares. Na realidade, conforme evidencia o presente estudo, argumenta-se que ambas as dimensões devem caminhar juntas, mas admite-se que as tensões existentes são maximizadas e minimizadas em um movimento contínuo.

Logo, as implicações para a gestão escolar são no sentido de auxiliar o gestor a delegar controles, integrar equipes e desburocratizar processos, de forma a conviver e não negar o paradoxo de gestão no qual está inserido.

Santa Maria de Jetibá conta com menos de 50.000 habitantes (IBGE, 2020), assim como a maioria (80%) dos municípios brasileiros. Dessa forma, pela semelhança, esse estudo pode contribuir com tais municípios através de subsídios para o entendimento e conhecimento teórico e prático de como se dá a realidade operacional de gestores escolares frente à necessidade de se organizar de forma ambidestra.

O cenário sugere para pesquisas futuras a replicação da metodologia aqui apresentada em outros municípios, a fim de evidenciar semelhanças e diferenças recorrentes na rede municipal. Também se sugere a replicação ampliada para rede escolar estadual, onde provavelmente as diferenças serão evidenciadas em decorrência da formação dos gestores escolares (e estímulo a formação continuada), da seleção diferenciada desses gestores para compor a rede, do maior assessoramento pessoal e do maior aporte financeiro, questões que por si já são completamente diferentes das trabalhadas no presente estudo.

REFERÊNCIAS

- Abelha, D. M., Carneiro, P. C. C., & Cavazotte, F. S. C. N. (2018). Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20, 516-532. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v0i0.3949>.
- Alcântara, L. A., Borges, V., & Filipak, S. T. (2018). Fundamentos da gestão democrática escolar em Paulo Freire. *Revista Espacios*, 39(43), 20. <http://www.revistaespacios.com/a18v39n43/18394320.html>
- Alves, T. L. D. L., & Bispo, M. D. S. (2022). Formação de gestores públicos escolares à luz da reflexividade prática. *Revista de Administração Pública*, 56, 226-247. <https://doi.org/10.1590/0034-761220210227>
- Araújo, A. S., Meneses, J. M., & Vasconcelos, F. L. V. (2021). Os desafios da gestão educacional democrática no cenário de pandemia. *Ensino em Perspectivas*, 2(3), 1–12.
- Araújo, N. F. (2019). Fatores críticos de sucesso que melhoram a gestão escolar. *Sistemas & Gestão*, 14(3), 1-14. <https://doi.org/10.20985/1980-5160.2019.v14n3.1582>
- Atasoy, R. (2020). The relationship between school principals' leadership styles, school culture and organizational change. *International Journal of Progressive Education*, 16(5), 256-274.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Ceretta., M. J. S., & Jesus, A. (2018). Desafios da gestão escolar. *Revista Gestão Universitária*. <http://gestaouniversitaria.com.br/artigos/desafios-da-gestao-escolar>. <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/17885>
- Correia, R. A. S. (2019). Os desafios da Gestão Escolar. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, 7(4), 31-39.
- Costa, A. E., Bresolin, G., & Fialho, F. A. P. (2018). O paradoxo das racionalidades: um ponto de vista das tensões. *Anais Do Congresso Internacional De Conhecimento e Inovação – Ciki*, 1(1). <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/592>
- Cunliffe, A. L., Aguiar, A. C., Góes, V., & Carreira, F. (2020). Radical reflexivity and transdisciplinarity as paths to developing responsible management education. In: Moosmayer, D. C., Laasch, O., Parkes, C., & Brown, K. *The Sage handbook of responsible management learning and education*. Sage.
- Dias, R. I. R. (2019). Gestão escolar: Os processos e dificuldades do gestor escolar. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, 7(6), 13-20.

<https://10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/educacao/processos-e-dificuldades>

- Glaser, B., Walsh, I., Bailyn, L., Fernandez, W., Holton, J. A., & Levina, N. (2018). What Grounded Theory Is... *Academy of Management Proceedings*, 2013(1), 11290. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2013.11290symposium>
- Gong, M. Z., & Subramaniam, N. (2020). Principal leadership style and school performance: mediating roles of risk management culture and management control systems use in Australian schools. *Accounting & Finance*, 60(3), 2427-2466. <https://doi.org/10.1111/acfi.12416>
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Censo Demográfico – Brasília, 2020. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/22827-censo-demografico-2022.html>
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (2020). Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity. *APA PsycNet*, 1(5).
- Komalasari, K., Arafat, Y., & Mulyadi, M. (2020). Principal's Management Competencies in Improving the Quality of Education. *Journal of Social Work and Science Education*, 1(2), 181-193. DOI: <https://doi.org/10.52690/jswse.v1i2.47>
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. Atlas. http://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india/view
- Lewis, M. W.; & Smith, W. K. (2014). Paradox as a metatheoretical perspective: sharpening the Focus and Widening the Scope. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2), 127–149. <https://doi.org/10.1177/0021886314522322>
- Libâneo, J. C. (2012). *Liderança em gestão escolar*. Vozes.
- Lin, J., Li, L., Luo, X. R., & Benitez, J. (2020). How do agribusinesses thrive through complexity? The pivotal role of e-commerce capability and business agility. *Decision Support Systems*, 135, 113342. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2020.113342>
- Lis, A.; Jozefowics, B.; Tomanek, M.; & Gulak-Lipka, P. (2018). The concept of the ambidextrous organization: systematic literature review. *International Journal of Contemporary Management*, 17(1).
- Minayo, M. C. S. (2012). Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade. *Ciência & Saúde Coletiva*, 17(3), 621–626. <https://doi.org/10.1590/S1413-81232012000300007>
- Miron-Spektor. (2018). Rethinking Organizations and Society from Paradoxes. *Organizações & Sociedade*, 29, 195–216. <https://doi.org/10.1590/1984-92302022v29n0008EN>

- Moraes, B. F. B & Zouain, Dias, C.R.B. & Mariano, B.G (2020). A value chain proposal for Brazilian basic public education. *Research, Society and Development*, 10(11), e538101119209. <https://doi.org/10.33448/rsd-v10i11.19209>
- Moura, E. O., & Bispo, M. S. (2021). Compreendendo a prática da gestão escolar pela perspectiva da sociomaterialidade. *Organizações & Sociedade*, 28(96), 125-152. <https://doi.org/10.1590/1984-92302021v28n9606PT>
- Nascimento, F. S. S. (2020). Gestão Escolar: a importância da gestão democrática e participativa nas escolas públicas brasileiras. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, 7(5), 75-83. DOI: <https://doi.org/10.15536/thema.V17.2020.584-604.1261>
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: past, present and future. *Academy of Management Perspectives*, 142. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2285704>
- Paschoalino, J. B. Q. (2017). *Desafios da gestão escolar*. Studium Eficaz.
- Poubel, L., & Junquillo, G. S. (2019). Para além do *management*: o processo de *managing* em uma escola pública de ensino fundamental no Brasil. *Cadernos EBAPE.BR*, 17(3), 539-551.
- PMSMJ - Prefeitura Municipal de Santa Maria de Jetibá. (2023). O Município. <https://www.pmsmj.es.gov.br/portal/o-municipio/>
- Raisch, S; Birkinshaw, J; Probst, G; & Tushman, M. L. (2009). Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science*, 20(4), 685–695. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0428>
- Rocha, A. B., & Funchal, B. Mais recursos, melhores resultados? As relações entre custos escolares diretos e desempenho no Ensino Médio. (2009) *Revista de Administração Pública*, 53(2), 291-309. <https://doi.org/10.1590/0034-761220170175>
- Rocha, L. M., & Pavani, E. C. (2022). Como gestores escolares lidam com o paradoxo entre demandas pedagógicas e administrativo-financeiras. *Revista da Educação Superior do Senac*, 15(2), 2177-4986.
- Sandes, C. A., & Andrade, T. O. (2020). Gestão Escolar: Os principais desafios do diretor de Escola Pública Municipal. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, 12(5), 123-136. <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/educacao/escola-publica-municipal>.
- Santos, F. M. (2012). Análise de conteúdo: a visão de Laurence Bardin. *Revista Eletrônica de Educação*, 6(1), 383–387. <https://doi.org/10.14244/%19827199291>
- Santos, E. L. O., & Silva, J. M. S. (2021). Gestão escolar: da formação pedagógica às práticas administrativas dos gestores escolares. *Revista Entre Saberes, Práticas e Ações*, 1(1), 1-180.

- Santos, S. (2020). *Gerenciando o paradoxo organizacional do exploitation e exploration na era de negócios digitais: um estudo de caso na indústria financeira* [Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo]. Biblioteca Digital USP. <https://doi.org/10.11606/D.3.2020.tde-25102021-153636>
- Silva, A. D. & Dias, A. (2019). The euro area labour market through the lens of the Beveridge curve. *Economic Bulletin Articles*, 4. https://econpapers.repec.org/article/ecbecbart/2019_3a0004_3a1.htm
- Silva, G. L., Almeida, S. M. de, Justi, J., Justi, J., & Justi, E. B. L. (2019). Gestão escolar: um estudo à luz da administração. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, 1(5), 41-61. [10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/luz-da-administracao](https://doi.org/10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/luz-da-administracao).
- Silva, G. L. (2019). *Analysis of Project Management Practices Within the Textile and Clothing Industry*. <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/60986>
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *The Academy of Management Review*, 36(2), 381–403. <https://doi.org/10.5465/AMR.2011.59330958>
- Souza, A. R. (2019). As condições de democratização da gestão da escola pública brasileira. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 27(103), 271–290. <https://doi.org/10.1590/S0104-40362018002601470>
- Teece, D. J. (2014). The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (Economic) Theory of Firms. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328–352.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). As Organizações Ambidestras: Gerenciando Mudanças Evolucionárias e Revolucionárias. *California Management Review*, 38, 8-30. <https://doi.org/10.2307/41165852>
- Vasconcelos, J. C., Lima, P. V. P. S., Rocha, L. A., & Khan, A. S. (2021). Infraestrutura escolar e investimentos públicos em Educação no Brasil: a importância para o desempenho educacional. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas Em Educação*, 29(113), 874–898. <https://doi.org/10.1590/S0104-40362020002802245>
- Zhu, Z., Zhao, J., & Bush, A. A. (2020). The effects of e-business processes in supply chain operations: Process component and value creation mechanisms. *International Journal of Information Management*, 50, 273–285. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.07.001>

APÊNDICE A - PROTOCOLO DE ENTREVISTAS

ABERTURA DA ENTREVISTA

Bom dia (ou boa tarde)!

Eu sou o mestrando **DENILSON APARECIDO GARCIA**, do curso de Programa de Pós-Graduação em Gestão Escolar da FUCAPE.

Sr./Sra. **[NOME DA ENTREVISTADA(O)]**

O senhor(senhora) está sendo convidado(a) a participar da entrevista que é parte do levantamento dos dados para a pesquisa intitulada **“SER OU NÃO SER” UM GESTOR ESCOLAR: o paradoxo entre as demandas pedagógicas e administrativas**.

O objetivo do estudo é compreender como os gestores escolares tratam as exigências de seus papéis, muitas vezes paradoxais, entre o administrativo e pedagógico.

A coleta de dados acontecerá por meio de entrevistas.

A sua participação nesta pesquisa se dará na etapa de coleta de dados por meio desta entrevista, que será gravada e transcrita para a análise de dados. Além disso, também por meio de fornecimento de algum documento que julgar necessário para o sucesso da pesquisa.

Será solicitado o seu relato das suas percepções e experiências relativas ao objetivo da pesquisa, que poderá incorrer em riscos mínimos, como insegurança quanto à melhor resposta.

A sua participação é voluntária, não havendo quaisquer incentivos, com a finalidade exclusiva de colaborar com o sucesso da pesquisa. Também não haverá despesas para a participante.

Se houver necessidade, solicitarei informações complementares por telefone, *e-mail*, *WhatsApp*, *Skype*, *Teams*, ou *Google Meet*, ou mesmo, pessoalmente.

As respostas serão tratadas de forma sigilosa, totalmente anônimas e os dados coletados servirão exclusivamente para fins acadêmicos.

Na pesquisa, serão divulgados dados sociodemográficos para mostrar o perfil do participante e da organização, como formação acadêmica, idade, cargo, tempo de experiência no cargo.

O senhor(senhora) também poderá desistir a qualquer momento de participar da pesquisa, sem qualquer prejuízo.

Esta entrevista tem duração estimada de **60 minutos**. Ao longo da entrevista, tomarei notas da conversa, além de gravá-la.

Caso haja alguma dúvida posterior, gentileza entrar em contato com:

Nome do(a) aluno: Denilson Aparecido Garcia

E-mail: debiologo@gmail.com

Ou com:

Prof. Dr Sérgio Augusto Pereira Bastos

E-mail: sbastos@fucepe.br

Após esses esclarecimentos, você aceita de forma voluntária participar desta pesquisa?

Autorizo participar desta pesquisa de forma voluntária e sem custos, sendo a minha os meus dados pessoais salvaguardados nos resultados, e que minhas respostas são usadas apenas para análise de conteúdo.

Nome do Participante

Assinatura

INÍCIO DA ENTREVISTA

Dados da entrevista

- Data e horário:
- Local:
- Endereço:
- Duração:

Peço que o(a) senhor(senhora) informe algumas informações pessoais e profissionais.

Dados do entrevistado

- Nome:
- Idade:
- Sexo:
- Cargo:
- Formação acadêmica:
- Tempo na organização:
- Telefone:
- E-mail:

PERGUNTAS SEMIESTRUTURADAS

Peço que o(a) senhor(senhora) discorra sobre alguns temas.

1. Poderia descrever as funções pedagógicas e administrativas diárias que precisa realizar na escola?
2. Como faz para conciliar e organizar suas atividades em ambas áreas na sua administração como gestor escolar?
3. Reconhece dificuldades na gestão das suas funções? Quais?
4. Reconhece ações de sucesso na atuação conjunta como gestor pedagógico e administrador? Quais?
5. Sente que há suporte externo e interno ao desempenho de suas funções? Quais?
6. Que modificações faria para melhorar a execução das funções que estão sob sua responsabilidade

Observações complementares**FECHAMENTO DA ENTREVISTA**

Muito obrigado por seu tempo e apoio a esta pesquisa.

APÊNDICE B – AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA



FUCAPE
BUSINESS SCHOOL

SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA ACADÊMICO-CIENTÍFICA

Prezado Senhor, Geraldo Sebastião Thomas

Solicitamos autorização para realização de uma pesquisa de dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Escolar, da FUCAPE - Fundação de Pesquisa e Ensino, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Escolar – Nível Profissionalizante, do acadêmico: **DENILSON APARECIDO GARCIA**, orientado pelo Professor Doutor Sérgio Augusto Pereira Bastos, tendo como título preliminar **"SER OU NÃO SER" UM GESTOR ESCOLAR: o paradoxo entre as demandas pedagógicas e administrativas**", cujo objetivo geral da pesquisa é compreender como os gestores escolares tratam as exigências de seus papéis, muitas vezes paradoxais, entre o administrativo e pedagógico.

A coleta de dados será feita por meio de entrevistas com roteiro semiestruturado composta por questões objetivas sobre o respondente e seu contexto de trabalho sendo perguntas abertas, constando em anexo. Para cumprir o objetivo deste estudo, as entrevistas ocorrerão presencialmente ou por plataforma Google Meet ou WhatsApp, sendo gravadas e transcritas posteriormente.

A presente atividade é requisito para a conclusão do Curso de Pós Graduação stricto sensu em Administração-Gestão Escolar.

Agradecemos a atenção e nos colocamos ao inteiro dispor para melhores esclarecimentos.

Santa Maria de Jetibá, 16 de fevereiro de 2023.


DENILSON APARECIDO GARCIA
Pesquisador Responsável

CPF: 057.658.756-70
tel: (71) 97721-9812

Deferido (X) Indeferido ()


Geraldo Sebastião Thomas
Secretário de Educação
Port: 003/2023

Representante da instituição concedente da pesquisa
Assinatura e carimbo