



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS VII – GOVERNADOR ANTONIO MARIZ
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS - CCEA
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

HALANA BÁRBARA SANTOS

**LIDERANÇA FEMININA NA GESTÃO ESCOLAR PÚBLICA DA CIDADE DE
SANTA LUZIA-PB**

**PATOS-PB
2019**

HALANA BÁRBARA SANTOS

**LIDERANÇA FEMININA NA GESTÃO ESCOLAR PÚBLICA DA CIDADE DE
SANTA LUZIA-PB**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo)
apresentado ao Programa de Graduação em
Administração da Universidade Estadual da
Paraíba, como requisito parcial à obtenção do
título de Bacharel em Administração.

Área de Concentração: Gestão de Pessoas

Orientador: Prof. Msc. Mary Dayane Souza Silva.

**PATOS-PB
2019**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

S237I Santos, Halana Barbara.
Liderança feminina na gestão escolar pública da cidade de Santa Luzia-PB [manuscrito] / Halana Barbara Santos. - 2019.
28 p. : il. colorido.
Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas , 2019.
"Orientação : Profa. Ma. Mary Dayane Souza Silva ,
Coordenação do Curso de Administração - CCEA."
1. Gestão escolar . 2. Mulher. 3. Liderança feminina. I.
Título

21. ed. CDD 658.409

HALANA BÁRBARA SANTOS

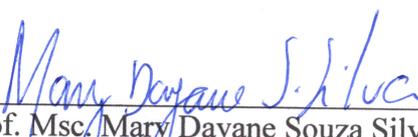
LIDERANÇA FEMININA NA GESTÃO ESCOLAR PÚBLICA DA CIDADE DE SANTA
LUZIA-PB

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo)
apresentado a Coordenação/Departamento do
curso de Bacharelado em Administração da
Universidade Estadual da Paraíba, como
requisito parcial à obtenção do título de
Graduada em Administração.

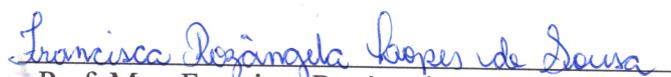
Área de Concentração: Gestão de Pessoas

Aprovada em: 29/ 11/ 2019

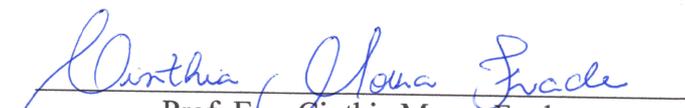
BANCA EXAMINADORA



Prof. Msc. Mary Dayane Souza Silva (Orientadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Msc. Francisca Rozângela Lopes de Sousa
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Esp. Cinthia Moura Frade
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Dedico essa vitória primeiramente a Deus, por sempre ser o meu refúgio nos momentos bons e ruins da minha vida. A minha família que sempre me apoiou nesse caminho e mostrou que eu sou capaz de alcançar meus objetivos. A meus amigos que sempre me incentivaram com palavras de apoio. E a minha orientadora Mary Dayane por me ajudar nessa batalha. Deixo aqui o meu muito obrigada a todos vocês!

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 01 - Perfil Sociodemográfico dos entrevistados | 12 |
|---|----|

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|------------------------------------|----|
| Gráfico 01 - Como você se vê | 21 |
|------------------------------------|----|

SUMÁRIO

| | | |
|------------|---|----|
| 1 | INTRODUÇÃO | 08 |
| 2 | REFERENCIAL TEÓRICO | 09 |
| 2.1 | Liderança | 09 |
| 2.2 | A Mulher no Papel de Líder nas Organizações | 10 |
| 3 | METODOLOGIA | 11 |
| 4 | RESULTADOS E DISCUSSÕES | 12 |
| 5 | CONCLUSÃO | 21 |
| | REFERÊNCIAS | 23 |
| | APÊNDICE 01 – ROTEIRO DE ENTREVISTA | 25 |
| | ANEXO 01 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) . | 26 |

LIDERANÇA FEMININA NA GESTÃO ESCOLAR PÚBLICA DA CIDADE DE SANTA LUZIA-PB

Halana Bárbara Santos*

RESUMO

Com o intuito de compreender o papel da mulher em cargos de liderança em instituições públicas, o estudo aborda uma análise acerca dos desafios que as gestoras da rede pública municipal e estadual de ensino da cidade de Santa Luzia-PB enfrentam em cargos de direção. Com a seguinte questão de pesquisa: Como as gestoras da rede pública de ensino municipal e estadual da cidade de Santa Luzia-PB enfrentam os desafios profissionais em cargos de liderança? Para tal, foi utilizada uma pesquisa qualitativa do tipo descritiva e exploratória. A coleta de dados ocorreu por meio de um roteiro de entrevista semiestruturado, aplicado a oito gestoras que atuam em cargo de direção vinculadas ao município e estado. Foi realizada uma análise interpretativa dos dados. Os resultados obtidos demonstram que as mulheres enfrentam dificuldades na gestão escolar no que se refere à falta de compromisso por parte dos pais com a vida educacional de seus filhos e problemas com a equipe de trabalho, mas que buscam constantemente por estratégias para sanar esses problemas. Por fim, conclui-se que o estilo de liderança predominante na escola é o transformacional e que apesar de ainda existirem barreiras para a gestão feminina no âmbito escolar, as gestoras pesquisadas buscam constantemente dar o melhor de si para fazer uma gestão competente e liderar suas equipes da melhor forma possível.

Palavras-chave: Liderança. Gestão. Mulher.

ABSTRACT

In order to understand the role of women in leadership positions in institutions, the study addresses an analysis of the challenges that network managers municipal and state public schools of the city of Santa Luzia-PB face in positions of direction. With the following research question: As the managers of the municipal and state public school system of the city of Santa Luzia-PB face professional challenges in leadership positions? For this, a qualitative descriptive and exploratory research was used. Data collection occurred through a semi-structured interview script, applied to eight managers who work in management positions linked to the municipality and state. An interpretative analysis of the data was performed. The results show that women face difficulties in school management regarding the lack of commitment on the part of parents with their children's educational lives and problems with the work team, but who are constantly looking for strategies to remedy these problems. Finally, it is concluded that the predominant style of leadership in school is transformational and that despite barriers still exist for female management in the school they constantly strive to do their best to make competent management and lead their teams to the best of their ability.

Keywords: Leadership. Management. Woman.

* Graduanda em administração pela Universidade Estadual da Paraíba – UEPB, halanabarbara17@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

A realidade feminina começou a se transformar consideravelmente ao passar dos anos, começando na Revolução Industrial no século XVIII. Com as transformações econômicas da época a indústria carecia da mão de obra barata, o que por sua vez deu a figura da mulher à oportunidade de entrar no mercado de trabalho. No entanto, a participação desta no mercado ganha destaque apenas a partir da década de 70 (setenta) devido ao crescimento urbano, avanços nas indústrias e o crescimento da economia (NASCIMENTO, 2015).

A presença feminina no mercado tem ganhado destaque nos últimos anos, no contexto brasileiro, os números mostram a crescente participação feminina no mercado de trabalho de 44,01% em 2009 para 54% em 2018, de acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). A representação feminina especialmente em posições de liderança parte da habilidade de inspirar pessoas para que juntos possam atingir os objetivos de uma organização e tem se demonstrado pouco expressiva se comparado ao quantitativo de homem nesse tipo de posição (BALULA, 2012). Apesar dos avanços ocorridos nas últimas décadas em relação às mulheres que ocupam cargos gerenciais nas empresas, “o preconceito e a discriminação ainda são poderosas barreiras à presença feminina nos negócios” (GRZYBOVSKI; BOSCARIN; MIGOTT, 2002, p. 186).

Mulheres são ao mesmo tempo organizadoras do ambiente familiar e responsáveis em conduzir e, liderar atividades empresariais (GRZYBOVSKI; BOSCARIN; MIGOTT, 2002). Na gestão das organizações, tem-se tornado cada vez mais necessário ter líderes voltados para um olhar de futuro e que consigam estimular os indivíduos da organização a concretizarem essa visão (ROBBINS, 2005). Ainda segundo o autor, líderes são pessoas vistas como referência e encarregados de conduzir e auxiliar seus colaboradores nos processos organizacionais para que unindo esforços consigam atingir metas e elaborar estratégias.

A gestão empresarial apresenta diferenças significativas, quando aferidos ao sexo, mulheres gestoras possuem características próprias quando comparado ao estilo de liderança masculino. Como “humildade, maior estabilidade emocional, objetividade, paciência, auto renúncia, disposição para operar em ambientes de contrariedade, negociar fazendo menos concessões, e inteligência enriquecida, entre outros” (GRZYBOVSKI; BOSCARIN; MIGOTT, 2002, p. 186).

Para Robbins (2005), um líder competente auxilia seus liderados a liderarem a si mesmos. Através da observação dos líderes eles conseguem capturar todo o aprendizado passado pelo gestor e colocam em prática nos processos e ações tomadas dentro da organização, como também na vida pessoal. Portanto, é necessário que o líder tenha a possibilidade de motivar e cooperar seus colaboradores para que os objetivos, tanto organizacionais como pessoais, estejam alinhados entre indivíduo e empresa (CEOLA, 2014).

A escolha pelas escolas municipais e estaduais como *locus* de pesquisa se justifica pelo fato destas possuírem em sua incumbência atividades administrativas gerenciadas por mulheres. Uma vez que, a liderança feminina consegue influenciar as pessoas de forma tênue favorecendo um bom relacionamento com seus liderados, tendo como preferência o bem-estar de todos (CEOLA, 2014). Deste modo, na gestão escolar também é necessário que haja uma boa comunicação que facilite e acarrete resultados positivos (SOUZA, 2007). Portanto, o presente trabalho pretende responder a seguinte questão de pesquisa: Como as gestoras da rede pública de ensino municipal e estadual da cidade de Santa Luzia-PB enfrentam os desafios profissionais em cargos de liderança?

O tema proposto é relevante para compreender o papel da mulher em cargos de liderança em organizações, no intuito de mostrar o quanto estas evoluem profissionalmente, sendo capazes de gerir pequenas e grandes organizações com um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. Destacando-se por sua atuação de forma persistente, dedicada e

comprometida. A liderança feminina enaltece a força da mulher, mostrando o quanto ela é capaz de liderar colaboradores em prol do alcance dos objetivos e metas traçadas pelas organizações.

Tendo por meio o presente contexto, o objetivo geral desse trabalho é identificar os desafios que gestoras da rede pública de ensino da cidade de Santa Luzia-PB enfrentam em cargos de liderança. E, para tal definiu-se como objetivos específicos: traçar o perfil de liderança presente nas gestoras; verificar as dificuldades enfrentadas no desempenho das suas funções; e, identificar de que modo às gestoras têm buscado resolver os desafios da gestão escolar.

Este trabalho está estruturado em cinco seções, inicialmente tem-se a parte introdutória; em seguida apresenta-se o referencial teórico, onde são apresentadas teorias sobre a liderança feminina, a posteriori os procedimentos metodológicos, resultados encontrados e por fim, as considerações finais e as referências utilizadas durante a pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Liderança

As relações de poder se desenvolvem a partir da figura do líder (BALULA, 2012). Para Maximiano (2000, p. 388) a explicação mais simples para definir liderança “diz que a pessoa A é um líder (ou tem liderança) quando consegue conduzir as ações ou influenciar o comportamento das pessoas B, C, D etc.”. Para o autor, a liderança é uma ferramenta que norteia e inspira as pessoas a seguirem um mesmo caminho. A liderança só vai acontecer se os liderados caminharem na mesma direção do líder, sendo, portanto, algo espontâneo. Ainda de acordo com o autor, o termo liderar, é saber caminhar em união, é tentar conhecer sua própria equipe de trabalho para que assim, toda a equipe consiga obter sucesso na finalização das atividades.

Dentro da literatura existem três estilos de liderança utilizados para classificar cada tipo de líder, são eles: Liderança Transformacional, Liderança Transacional e Liderança Laissez-Faire. A Liderança Transformacional acontece quando líderes e liderados trabalham juntos e buscam o bem comum de todos, através da ação, da motivação e do reconhecimento (ARAÚJO, 2014). Para Cruz (2014) esse tipo de liderança pode ser aceitável em várias partes da vida, podendo ir desde o trabalho até movimentos sociais.

O líder transformacional envolve seus liderados para que eles se sintam parte integrante do ambiente em que estão inseridos. Dessa maneira, os gestores terão uma equipe unida, satisfeita e, que se sinta importante no cargo que atua e consiga entender que irá crescer junto com a organização. Esse tipo de líder influi bastante sob seus liderados, pois possui conexão com a equipe e princípios morais (CRUZ, 2014).

Já a Liderança Transacional é caracterizada como um estilo onde se espera algo em troca, o líder exerce o papel de gratificar e o seguidor precisa cumprir os objetivos organizacionais. Essa troca de desejos pode envolver prêmios emocionais ou materiais (ARAÚJO, 2014). A equipe de líderes transacionais não contesta, apenas recebem e realizam suas ordens (CRUZ, 2014). O líder transacional tem a necessidade de transmitir para seus liderados um feedback desfavorável, pois acredita que esse tipo de situação irá estimular os seus colaboradores a buscar pela excelência das atividades que exercem (CRUZ, 2014).

E, por fim na Liderança Laissez-Faire, o líder é reconhecido como um indivíduo de boa índole, agradável, que abdica de sua superioridade. Os liderados desfrutam de toda liberdade para atuar dentro da organização. Frequentemente isso acontece para cobrir a falta de profissionalismo e a incompetência para gerir uma equipe e a organização (ALMEIDA, 2012). Esse tipo de líder só atua em sua função quando surgem problemas mais sérios, então

ele percebe que deve comparecer a organização. Dificilmente possuem condutas de líder, costumam afastar-se para não tomar decisões, gerando certo desconforto e indiferença com seus liderados, pois quem faz o trabalho de líder é a sua própria equipe (GÓIS, 2011).

A liderança ainda é o meio pelo qual as organizações obtêm sucesso, tornando-a ferramenta estratégica (PEREIRA, 2015). O termo líder foi representado pela imagem masculina durante décadas, no entanto, a cada dia a mulher vem ganhando espaço nas organizações resultado de suas competências para assumir riscos e constantemente sobreviver e adentrar em um contexto supressor profissionalmente (FARIAS FILHO, 2007). Para o autor, a liderança vem propiciando mudanças para as mulheres, dando-lhes liberdade pessoal, a partir do momento em que estão tendo a oportunidade de gerenciar concepções, esperanças, ações e condutas.

No contexto de liderança as mulheres tendem a seguir um estilo de líder mais democrático, que presam pelo bem-estar de toda a equipe envolvida, motivando-os e incentivando-os a dar o seu melhor, para que colaboradores e empresa cresçam juntos. Já os homens possuem um estilo de liderança voltado mais para o autoritarismo, preferem manter a ordem e a disciplina através de suas orientações (GRZYBOVSKI; BOSCARIN; MIGOTT, 2002).

Para Tonani (2011), ainda falta uma concordância de que homens e mulheres possuem competências particulares e que são capazes cada um com seu jeito, de liderar. Não existe nada comprovado de que os homens se destacam em meio às mulheres, supondo-se que liderar é algo que pode ser percebido na prática por meio da convivência, da base de relacionamento que o gestor terá com seus colaboradores (MAXWELL, 2008).

Um líder trabalha diretamente com pessoas de todos os tipos, com condutas diferentes, personalidades distintas, que também poderão o influenciar, mas para isso o gestor deve possuir habilidades emocionais para driblar as possíveis situações do cotidiano, pois ele também é um gestor de pessoas, e não apenas gestor de negócios (TONANI, 2011). Assim, a liderança pode modificar o líder ou gestor no sentido de deixá-lo mais firme ou até mesmo mais rude, dependendo de cada situação e com o passar do tempo e a convivência isso vai se fortalecendo cada vez mais (CEOLA, 2014).

Munhoz (2000) acredita que as mulheres são grandes líderes, pois desde sua infância aprenderam sobre princípios, condutas e atitudes direcionadas para colaboração e relacionamento entre as pessoas. “Em essência, o líder orientado para as pessoas acredita que o processo administrativo deve procurar criar um clima em que as pessoas sintam-se confortáveis” (MAXIMIANO, 2000, p. 408) e, as mulheres tem se destacado nesse papel, ao implementar práticas e estratégias diferentes que impulsionem o potencial dos colaboradores e da organização como um todo, para que juntos alcancem os objetivos comuns (MENESES, 2015). Ainda de acordo com a autora, as organizações que possuem líderes competentes terão êxito nas suas atividades e sucesso empresarial, destacando-se em meio aos seus concorrentes.

2.2 A Mulher no Papel de Líder nas Organizações

A liderança possibilita ao líder ser alguém que se dedica e procura a felicidade de todos os envolvidos, por meio da razão e do reconhecimento do indivíduo. Os líderes representam um papel importante dentro de uma organização, onde são observados a todo o momento por parte de seus liderados para assim seguirem suas atitudes e ações (CEOLA, 2014).

As mulheres podem ser fortes líderes, pois possuem entendimento ético, práticas que estimulam os talentos individuais e impulsionam o desenvolvimento pessoal. Além da simplicidade de aceitar seus pontos fracos, tendo como prioridade suas qualidades e tentando reduzir seus obstáculos em meio a sua administração (CEOLA, 2014). Hoje a mulher vem

buscando aumentar seu nível de estudos para cessar as dificuldades e entrar em várias áreas no mercado de trabalho, pois, a figura feminina busca cada vez mais por capacitações para o seu desenvolvimento profissional, almejando novos níveis hierárquicos, até chegar a cargos de liderança (NASCIMENTO, 2015).

O mercado busca líderes com competências que consigam aproximar seus colaboradores e os motivem para trabalharem juntos, de forma harmoniosa para obter um objetivo comum (TONANI, 2011). É evidente que trabalhar com pessoas não é uma tarefa fácil, é necessária uma boa comunicação e orientação por parte das gestoras. Os líderes que sabem ouvir adquirem conhecimento e novas experiências e, apreço pelas pessoas (MAXWELL, 2008) além de exercer um papel confiante dentro da organização, ser confiante ou passar confiança para aqueles que estão ao seu redor fará com que eles fiquem seguros e confortáveis (ROBBINS, 2005).

O líder ocupa um cargo de grande importância e necessário para persuadir as pessoas a lhe acompanhar. Assim, é essencial desenvolver relacionamentos com seus liderados, ser gentil para ter uma boa conexão com a equipe. Fazendo isso nunca será um líder solitário. Segundo Maxwell (2008) não é necessário utilizar a autoridade só porque exerce uma função de alto nível, é importante saber se relacionar com as pessoas que estão ao seu redor para que realizem suas atividades de forma espontânea.

Apesar de uma cultura ainda masculinizada com poucas opções de mulheres ocupando cargos de gestão (BALULA, 2012), é notável que elas estão mudando seus estilos de vida. Como, por exemplo, o número de filhos está sendo menor, deixando sua atenção voltada para si e para o trabalho, estão focadas na sua liberdade financeira e na sua subsistência (NASCIMENTO, 2015). E com a entrada da gestão feminina no mercado de trabalho, as organizações adquirem características como a agilidade, empatia, inspiração, trabalho em equipe e a gestão das divergências (FARIAS FILHO, 2007).

Foi diagnosticado nessa pesquisa que os principais desafios enfrentados pelas diretoras na gestão escolar pública da cidade de Santa Luzia foram à ausência dos pais em acompanhar a vida estudantil de seus filhos e a falta de compromisso de funcionários efetivos. Apesar destes problemas, as gestoras buscam incessantemente por alternativas que visam sanar esses desafios. Evidenciando suas fortes características de líder.

Portanto, observa-se que o caminho trilhado pelas mulheres nos últimos anos não tem sido fácil, mas estas vêm ultrapassando as dificuldades e estabelecendo-se poderosamente contra o sistema masculinizado que por muito tempo tem visto as mulheres como desprovidas de habilidades e conhecimentos. Visão errônea, uma vez que estas podem e são capazes de alcançar seus objetivos com garra, determinação, inspiração, trabalho em equipe e sensibilidade, dedicando-se ao máximo em tudo o que faz (FARIAS FILHO, 2007).

3 METODOLOGIA

Este estudo enquadra-se como uma pesquisa descritiva e exploratória tendo como objetivo descrever as individualidades de cada participante para expor, explicar e transformar concepções e convicções (GIL, 2008). De abordagem qualitativa, tentando evitar possíveis desvios na fase de análise e interpretação dos dados, para assim afirmar dados concretos (GODOY, 1995).

A pesquisa foi realizada por meio de entrevistas, onde foi possível verificar e entender a posição de cada uma das entrevistadas em relação aos desafios que mulheres enfrentam em cargos de gestão. E, para tal foi utilizado na coleta dos dados um roteiro semiestruturado que de acordo com Flick (2004) é uma forma onde o entrevistado se sente mais livre e a vontade para expressar suas opiniões a respeito do assunto pesquisado. O roteiro contou com 13 (treze) questionamentos, sendo 12 (doze) questões abertas e uma questão fechada de múltipla

escolha, para que os indivíduos pesquisados pudessem expor seus pontos de vista de forma mais livre e sem restrições e assim evidenciar tanto expressões, gestos, posturas quanto o comportamento no momento da entrevista.

Em relação ao público-alvo da pesquisa, a mesma abrange diretoras de escolas da rede pública municipal e estadual localizadas na cidade de Santa Luzia-PB. De acordo com as secretarias situadas no município, em 2019, a cidade possuía oito Escolas Públicas, sendo quatro escolas Municipais e quatro escolas Estaduais, todas geridas por mulheres. As respondentes concordaram que as entrevistas fossem feitas no ambiente de trabalho devido o acesso e horário mais flexível, com duração de cerca de 20 minutos cada. Com o consentimento das participantes as entrevistas foram gravadas e transcritas posteriormente.

Para garantir o anonimato das gestoras, estas foram identificadas no decorrer desse trabalho através de códigos como, G1, G2, G3, G4, G5, G6, G7 E G8. No que se refere à parte analítica da pesquisa, a mesma foi realizada por meio de uma análise interpretativa dos dados que consiste em interpretar as informações coletadas no ato da pesquisa para identificar possíveis dificuldades e buscar por soluções, de acordo com Silva (2006).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Essa seção apresenta os resultados oriundos das entrevistas feitas com diretoras. A cidade possui oito escolas, sendo quatro municipais e quatro estaduais, todas geridas por mulheres com idade entre 31 e 57 anos, quanto à formação acadêmica possuem um perfil multifacetado. A gestora mais antiga no cargo atua há 33 anos e a menos experiente há 2 anos.

O número de colaboradores que as gestoras possuem sob sua supervisão varia entre 20 a 65 pessoas, o que dá em média 39 colaboradores por gestão. Isso pode demonstrar que a mulher vem ganhando o seu espaço no mercado de trabalho e alcançando altos patamares, liderando tanto pequenas quanto grandes equipes (CEOLA, 2014). Para Nascimento (2015), cada vez mais as mulheres têm buscado e prezado pelo seu desenvolvimento pessoal e profissional, e com isso buscam constantemente aprimorar-se para galgar novos caminhos. Assim, percebe-se que as gestoras possuem uma experiência significativa com exercício de cargo de gestão nas instituições. Do ponto de vista de Robbins (2005), os líderes são vistos com respeito e admiração pelos seus liderados, influenciando-os e auxiliando-os a seguirem o mesmo caminho. Conforme pode ser observado no Quadro 01 o perfil sociodemográfico dos entrevistados.

Quadro 01. Perfil Sociodemográfico dos entrevistados.

| GESTORAS | IDADE | ESTADO CIVIL | FORMAÇÃO ACADÊMICA | TEMPO DE ATUAÇÃO NO CARGO | QUANTIDADE DE SUBORDINADOS |
|----------|---------|--------------|---|---------------------------|----------------------------|
| G1 | 42 anos | Separada | Formada em licenciatura em História e Especialização em Psicopedagogia e Geopolítica e História | Mais de 14 anos | Possui 47 subordinados |
| G2 | 31 anos | Solteira | Formada em licenciatura em Pedagogia e Pós em Gestão, Supervisão e Orientação | Há 2 anos | Possui 32 subordinados |
| G3 | 47 anos | Casada | Formada em Licenciatura em Pedagogia | Mais de 14 anos | Possui 20 subordinados |

| | | | | | |
|----|---------|--------|---|------------------------|------------------------|
| G4 | 47 anos | Casada | Formada em licenciatura em História e Especialização em Psicopedagogia | Aproximadamente 3 anos | Possui 32 subordinados |
| G5 | 57 anos | Casada | Formada em licenciatura em Geografia e Pós-graduação em Semiárido e Meio ambiente | Há 3 anos | Possui 65 subordinados |
| G6 | 54 anos | Casada | Formada em licenciatura em Geografia e está cursando Pós | Há 33 anos | Possui 50 subordinados |
| G7 | 44 anos | Casada | Formada em licenciatura em História e Especialização em Gestão | Há 4 anos e 6 meses | Possui 29 subordinados |
| G8 | 53 anos | Casada | Formada em licenciatura em pedagogia e Especialização em Psicopedagogia | Há 28 anos | Possui 38 subordinados |

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Após a descrição do perfil sociodemográfico das gestoras, foi perguntado quais seriam as suas principais atribuições na gestão escolar e todas ressaltaram que são responsáveis por gerir a escola como um todo, desde o setor administrativo, a parte burocrática e financeira, a disciplina dos alunos. Como referência G1 destaca que “gerir todos os setores, a gente administra a gestão de pessoas dentro de cada segmento, professores, supervisores, apoio, auxiliares de apoio, porteiros, como também a gente administra a questão de recursos”; G2 explica que “faço de tudo um pouco, desde acolher aluno a documentação, a gente vai fazendo de tudo um pouco”; Já G3 evidencia que “parte administrativa e também eu tenho a visão com a parte pedagógica, é um todo. Tanto a parte administrativa como a parte pedagógica, a gente atua em todas as áreas da escola”. Para G4:

“um gestor tem toda a responsabilidade de tá ali na parte a frente da escola, a equipe a gente tenta da melhor forma possível fazer nosso trabalho, gerenciando, organizando, dando o nosso melhor no dia a dia e que a gente possa também contribuir com os demais funcionários. O diretor tá ali, tá na gerência de organizar, de planejar” (G4);

De acordo com G5 “dirigir a escola como um todo estando à frente na questão administrativa, no que diz respeito à parte burocrática, como também manter a disciplina e ordem da escola”; como pode ser observado na fala de G6 de que “a atribuição do gestor tem que ser líder, então ele tanto tem que cuidar da parte, ser parceiro da parte pedagógica, ai cuida do administrativo que trabalha essa questão de funcionários de apoio, organização estrutural e a parte burocrática e financeira, ele tem que cuidar disso tudo”.

Para G7 “além de manter toda a parte administrativa juntamente com a secretaria e também faço parte do apoio pedagógico dos professores e respondo junto à secretaria de educação pela escola”; Já G8 deixa claro em sua fala que “no cargo de direção nós somos o todo da escola, de parte burocrática, a secretaria apresenta a gente, de comunidade escolar, funcionários da escola, alunos, programas que a gente tem que fazer e que funcionem e que dê

certo”. Para Maximiano (2000) a liderança só vai existir se toda a equipe seguir o mesmo caminho. Ou seja, é necessário que todos exerçam suas respectivas funções para que juntos consigam fazer um bom trabalho escolar. E Robbins (2005, p. 258) define liderança “como a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas”.

Quando questionadas sobre o que seria liderança, as gestoras descreveram como sendo um meio pelo qual uma pessoa irá conduzir outros indivíduos a desenvolverem determinadas atribuições e que não seja preciso usar a autoridade para que isso aconteça, priorizando o respeito e a ética com todos. Como se pode observar nas seguintes falas:

“liderança é aquela função ou opção que a gente escolhe de buscar e conduzir as pessoas a realizar uma determinada atribuição, o líder vai junto na realização do trabalho, diferente do chefe que determina, ele manda e fica ali sentadinho esperando que aconteça e o líder não, ele conduz toda a equipe para que aconteça e geralmente o líder ele faz uma gestão democrática. A aprendizagem acontece no conjunto, direção, professores, alunos e pais” (G1).

Para a G2 “um líder que se diz líder tem que ter respeito”; G3 ressalta que a “liderança é você conduzir bem uma equipe, não sendo ditadora e trabalhar junto com a equipe mesmo. Então eu acho que tem que ser democrática todo o tempo”; G4 evidencia que “é trazer da melhor forma possível às pessoas, liderar de uma forma democrática e de uma forma bem unida pensar no coletivo”. Segundo a gestora G5:

“eu não diria liderança e sim Gestão compartilhada, a gente atribui uma liderança apenas a maneira como a gente lida com o próximo, quer sejam funcionários, quer seja alunos. Quando você é compreendido e aceito e é respaldado que tudo deu certo então aí a gente pode considerar que isso seja uma liderança” (G5).

G6 Ressaltou que “liderar é uma espécie de você administrar, convencer a sua equipe a trabalhar junto com você, a ser parceiro”; Já para a G7 “liderar é bem difícil, mas pra mim é você junto com outras pessoas, ajudado por outras pessoas. Liderar é basicamente você manter esse laço. União entre o apoio da escola e nós enquanto gestores”.

“Um líder tem que ter ética, tem que respeitar o próximo, tem que saber conversar mesmo na hora de chamar atenção, não precisa gritar. A pessoa com uma boa conversa, democraticamente, a gente consegue absorver o que quer da pessoa sem precisar usar a autoridade” (G8).

Para as gestoras, liderança é a forma como o líder trata as pessoas que estão ao seu redor, sem precisar se impor, mas falando com calma e respeito. É convencer sua equipe a trabalharem juntos para que consigam atingir objetivos comuns. Liderar de forma democrática, levando em consideração a opinião de todos para que juntos tomem as melhores decisões possíveis.

A liderança faz parte do trabalho em equipe, com união, respeito, ética, buscando um cuidado ao conduzir da melhor forma as pessoas envolvidas, pois, bons líderes trarão bons resultados para a organização (MENESES, 2015). É quando um indivíduo consegue induzir outras pessoas a fazerem algo de forma natural, leve e espontânea (MAXIMIANO, 2000).

Ao serem perguntadas sobre quais características de líder as gestoras se atribuiriam, houve características semelhantes, destacando ter uma boa comunicação e saber conversar e, se intitulam serem bastante democráticas, evidenciando que estão prontas para ouvir e dialogar em todas as situações, levando em consideração a opinião de cada um de seus colaboradores. Como pode ser evidenciado nas falas das gestoras a seguir, diz a G1: “geralmente me dizem que sou muito serena, eu não vejo muito isso não, mas acho que é pelo fato de escutar, eu gosto muito de ouvir e ver o outro lado”; Esclarece a G2: “sempre vou

seguindo uma única linha, tentando compreendê-los, tentando ajustar para poder ter um andamento na escola”;

“eu sou democrática e gosto que a equipe esteja comigo, assim não é nem porque sou boazinha demais não, eu gosto de trabalhar por igual, não diminuindo ninguém da equipe. A todo o momento pode me procurar que estou aberta para conversa, dialogar, não tá impondo, nem tá advertindo. Na conversa conduz uma equipe bem direitinho” (G3);

Conforme a G4: “eu gosto de conversar, aceito opiniões de funcionários, preciso de urgência e emergência a opinião, na maioria das vezes eu gosto até por escrito as opiniões e sugestões, para que não fiquem dúvidas”; G5 ressaltou: “busco uma interação, uma afinidade com meus liderados. Sou aberta e trabalho junto com minha equipe”; Destaca a G6:

“eu acho que é a facilidade no diálogo, quando a gente tem a tendência de conversar, de dialogar, de ouvir aí fica mais fácil de você também convencer, de você ter aquela pessoa como parceira. Quando você impõe a tendência é que aquela pessoa termina sendo contrária ao que você quer que faça, quando você vai para o diálogo, para convencimento, pra conversa aí tem como facilitar o trabalho. É fazer com que aquela pessoa se sinta parte daquela situação que você está trabalhando. Tem que ter flexibilidade, para aluno, funcionário” (G6);

G7: “eu gosto de organização, pontualidade, aceito sugestões, tenho flexibilidade, a gestão aqui é compartilhada com todo mundo”;

“eu sou democrática, sou ética, respeito muito o próximo, sou aberta para conversa, tudo resolve na conversa, nada eu resolvo só, tenho uma ideia levo para o grupo nós discutimos, se eles tiverem alguma coisa para acrescentar, a gente acrescenta se quiser mudar, a gente muda, contanto que acabe dando certo” (G8).

Para Maxwell (2008), as gestoras devem saber escutar os seus colaboradores para que obtenham êxito nas atividades, além de aprender e adquirir prática. Com a chegada das mulheres em altos cargos, o mercado ganhou características como a rapidez, o trabalho em conjunto, a sensatez e a calma em lidar com as situações (FARIAS FILHO, 2007).

Destaca-se ainda, de acordo com os depoimentos dados pelas entrevistadas, que o principal problema enfrentado pelas gestoras é a falta de compromisso por parte dos pais com a vida educacional de seus filhos, mostrando sua ausência na escola. Pois, para as gestoras é necessário o acompanhamento e a ajuda familiar para completar o processo de aprendizagem. Conforme pode ser visto nas falas de G1 que “em alguns casos específicos que são a ausência da família no processo de ensino e aprendizagem, eu acho que esse é um problema geral, em termos de Brasil na escola pública. Temos dois tipos de alunos, o que a família acompanha e o que a família se omite”; Diz G2: “a gente tem aluno de toda a comunidade, tem várias realidades e é o mais difícil é lidar com as pessoas, não é nem com as crianças é com os pais”; G3 e G4 ressaltam que, respectivamente:

“como administradora de uma escola a família não chegar junto, acho que é a parte mais difícil, que a gestora e família devem fazer sua parte. Porque estão jogando o papel da família para a escola. A gente tá aqui para ensinar português, matemática e sim também os valores, mas os valores tem que vir do berço” (G3).

“nós temos profissionais competentes, temos profissionais habilitados cada um na sua área, mas nós temos um entrave na escola que é a família. Eu acho que o ponto principal é a pouca ajuda que a gente tem da família hoje é um desafio muito grande. Assim, porque a família também se une a escola e deixa muito a desejar e fica

totalmente a responsabilidade da escola. A grande maioria das famílias, 80% é omissa e infelizmente deixamos de realizar algo na escola por conta disso” (G4).

Para G5: “questões relacionadas ao comportamento dos alunos, que existem famílias desestruturadas e que o aluno trás aquela rebeldia para o ambiente escolar”; Ressalva a G6: “gestão escolar já é desafiadora porque você precisa fazer parte de todas as instâncias e além do mais gerenciar o humano, que é um dos principais desafios”; Explica G8: “existe problemas com as famílias também, mas sempre quando fazemos o chamamento eles comparecem mesmo aquele pai ausente”. Diferente das demais gestoras G7 enfrenta outro problema em seu ambiente de trabalho, o fato do cargo de direção ser de confiança, colocado por políticos. Ela expõe que pode haver mais de uma liderança na escola, podendo ter pessoas que interrompam o seu trabalho, causando descontrole e interferência em sua gestão, o que pode ser evidenciado no seguinte trecho:

“o maior desafio hoje é você manter uma única gestão, não deixar que gestões paralelas não interfiram dentro da sua escola. Porque nós somos cargos de confiança e se você deixar que esse cargo de confiança interfira na escola, que outra liderança venha se impor dentro da sua escola você não consegue nada no encaminhamento da escola, porque há sabe, gestões paralelas” (G7).

De acordo com os depoimentos das entrevistadas, observou-se que o principal problema enfrentado tem relação com as famílias e suas individualidades, diagnosticada como uma dificuldade que deve ser tratada. Segundo Tonani (2011) os líderes além de exercer o papel de liderar, devem lidar com a gestão de pessoas, devido o fato de trabalhar com diversos indivíduos e com diferentes personalidades. Ainda, segundo o autor, os líderes devem aproximar e motivar os seus liderados, de forma que eles trabalhem em um ambiente leve e amigável.

Depois de ter sido detectado o principal problema enfrentado na gestão escolar as gestoras disseram quais estratégias e ações são tomadas para resolvê-lo. Podendo ser evidenciado nas seguintes falas, explica a G1 que “a família a gente sempre tá chamando pra conversar, além das reuniões rotineiras, a gente chama individualmente, se a turma tá com uma problemática a gente chama pra conversar por turma e tenta passar para os pais a importância deles no processo de ensino e aprendizagem”; Evidencia G2:

“em relação aos pais a gente chama junto, a gente sempre chama junto, sentamos e conversamos, sempre tem aquele que quer desafiar, mas aí depois que a gente conversa, que a gente mostra a realidade aí é como se caísse a ficha, diz se realmente meu filho errou eu vou aceitar” (G2);

G3 e G4 acrescentam que, respectivamente:

“a gente tenta muito trazer a família para a escola e quando a gente não consegue de nenhuma forma procuramos os nossos parceiros que são os órgãos (CRAS, Conselho Tutelar) responsáveis em estar junto com a gente. Mas a gente procura ir à casa e tenta mostrar o papel da família e a gente consegue algum caso, e outro não consegue de jeito nenhum, nem com os órgãos” (G3);

“nós temos vários pontos, o chamado Plantão Pedagógico é uma decisão conjunta com a secretaria de educação, para que esses pais venham participar, passa o dia, não tem aula, então é igual consulta médica. Porque antes a gente tinha a estratégia de ser reunião e a reunião no todo o pai vai dizer assim “ah vai ter muita gente lá, não vão nem sentir minha ausência”. Então assim, para que a gente chegue mais próximo dos pais, pra gente ter esse contato, estreito, mas ter esse laço pai e escola a gente trabalha no plantão pedagógico que é igual consulta médica é um atendimento

individual, é professor e pai, então não tem como não vir, um dia inteiro só pra isso. Então ele já se programa que ele vai ter o tempo que o filho tá na escola, é o tempo que a gente vai ter pra ele vir quando estiver disponível em qualquer horário dentro dessas 4 horas” (G4).

Esclarece a G5: “procuramos da melhor forma conversar e resolver o problema e quando não conseguimos, temos nossos parceiros, como a secretaria de saúde, o CRAS, por exemplo”; G6 diz: “sempre diálogo, sempre conversa”; Para G8 “utilizamos a técnica ou os pais comparecem ou o aluno não entra na escola, ai eles tem que vir”; O problema enfrentado pela G7 com lideranças paralelas dentro do seu ambiente de trabalho, segundo ela ainda não conseguiu estratégias que consigam acabar ou mesmo diminuir este problema enfrentado. Acompanhe: “até agora ainda não consegui nenhuma estratégia para sanar essa dificuldade, porque é difícil” (G7).

A partir dos relatos das entrevistadas, pode se inferir que a alternativa para a ausência e falta de acompanhamento escolar dos pais é chamar para conversar e também é utilizado os chamados Plantões Pedagógicos onde se tem um dia inteiro, sem aula, para os pais comparecerem na escola para saber como vai à vida estudantil de seu filho. É necessário que os líderes possuam um bom relacionamento com seus liderados e que saibam da melhor forma dialogar e que consigam passar confiança, pois assim irão transmitir firmeza para as pessoas ao seu redor (ROBBINS, 2005). Assim, a ideia das entrevistadas para sanar com todos os problemas e dificuldades enfrentadas é sempre o diálogo, buscando conversar com todos e chegar a unir forças pela compreensão que cada um propõe. Dessa forma, é importante mostrar firmeza ao falar, para que os liderados entendam e compreendam o que deve ser feito e tolerado dentro do âmbito escolar (CEOLA, 2014).

A posteriori as gestoras falaram sobre sua relação com a equipe de trabalho e se houve desafios para gerir a mesma. Quando se refere a problemas com a equipe de trabalho e as estratégias utilizadas, segundo G2, ao chegar na instituição relatou que “o funcionário quando eu comecei a ver que estava afetando não só a escola, mas também todos os funcionários, estava sobrecarregando, a gente devolveu, ele voltou para o cargo que exercia antes em outro local, foi desligado da escola”. G1 relata em sua fala, que inicialmente teve um problema ocasionado pela mudança de gestão e pela resistência de alguns funcionários que por serem servidores efetivos terem a estabilidade que o cargo atribuí não se demonstravam abertos a trabalhar nas atividades propostas pela nova gestão, reflexo de comodismo ou descaso atribuídos a uma possível falta de compromisso. Conforme pode ser observado a seguir:

“tive um desafio ao entrar na escola que a equipe sentiu um pouco a mudança de gestão em relação a anterior, mas hoje eles já se acostumaram e está tudo ocorrendo muito bem. Porque cada um tem o seu jeito de ser, mas enquanto equipe acredito que já temos certa sintonia que estava um pouco fragmentado isso aí. Tem muita gente nova, concursada e por serem novas, não de idade, mas como servidor público, então até entender o que é o serviço público demora um pouquinho, é porque as vezes tem pessoas que tem um pensamento que passei num concurso ninguém me tira, mas eu tenho minha segurança agora e ninguém me tira. E não é bem assim é preciso entender que está a serviço do público, então tem que atender bem as pessoas e eu tenho que fazer minha atribuição muito bem” (G1).

G3 evidencia que também enfrentou problemas com a equipe de trabalho, inclusive com os novatos servidores efetivos que vinham com uma visão diferente e acabavam encontrando um ambiente diferente acarretando falta de compromisso com suas atribuições. Destacando que:

“às vezes você recebe funcionário que não tem compromisso, que não é o caso da gente aqui, mas no início muitos dos concursados novatos às vezes vêm com uma

visão e depois vai se adequando ao ambiente que a gente está aí você enfrenta algumas dificuldades como atrasos, de lidar com a turma, mas depois tudo resolve” (G3).

G4 afirma enfrentar muitos problemas com a sua equipe de trabalho, sendo necessário está chamando a atenção dos colaboradores, explica em sua fala:

“muitos, a gente sabe que na sua maioria são ótimos profissionais, tem todo compromisso. Mas infelizmente ainda existem aqueles que não dão o seu melhor, posso dizer assim. Que a gente precisa tá ali chamando a atenção, o cumprimento do horário, das atividades, dos afazeres, você tem os seus direitos, mas também tem suas obrigações” (G4);

Já a G5 esclarece não ter tido problemas com equipe de trabalho, destaca: “não, eu cheguei fui bem aceita. Passei minha mensagem que eu não faço escola sozinha, que eu preciso da equipe como um todo unida e tive esse respaldo”; De acordo com G6: “tem porquê equipe é diverso, a gente tem que trabalhar com a diversidade de pessoas. Então a gente sempre tem uma dificuldade com um e com outro”; Diz G7: “nós tivemos um grande desafio com o porteiro da escola, mas com um jeitinho a gente se organizou, em relação a ausência”; Para G8: “a questão de atritos entre funcionários da escola. Chegou ao ponto de professores estarem vigiando um outro professor pra ver se ele estava fazendo algo de errado. Isso é horrível, causa um mal estar em toda a equipe”.

A partir das falas das gestoras pode-se observar que enfrentaram problemas com a sua equipe de trabalho por questões de falta de compromisso, atrasos, não desempenhar bem as atribuições em sala de aula, em principalmente aqueles funcionários concursados que muitas vezes são de outra cidade e acabam vindo com uma visão diferente. Por isso o líder é tão importante em uma organização, pois o seu papel é conseguir unir e motivar a sua equipe de trabalho, para que juntos consigam atingir propósitos (TONANI, 2011).

Foram questionadas as gestoras se elas possuíam um líder para orientá-las na tomada de decisão e se era do sexo feminino e como elas viam o perfil dessa profissional. Como a pesquisa foi feita com escolas municipais e estaduais houve uma diferença entre os perfis por serem gerenciadas por órgãos distintos, uma se identificou por ser uma pessoa mais flexível e outra, por vezes ser explosiva, ressalta-se que ambas são do sexo feminino. As respectivas gestoras G1, G2, G3 e G4 são líderes de escolas municipais e discorreram que, respectivamente:

“temos a secretária de educação, é mulher e o seu perfil ela é maravilhoso, sempre atuante, sempre em busca de resolver os problemas, e eu sei como as dificuldades são tremendas eu já fui secretária de educação assim como ela, porque uma coisa é você administrar uma escola com 500 alunos e outra coisa é você administrar acho que são seis escolas, com as do campo, então é uma gama de problemas bem maior. E eu vejo ela sempre buscando resolver, atenta, ela não deixa a desejar, é muito atuante, gosto muito do trabalho dela” (G1).

G2: “a secretária de educação, é mulher, o perfil dela é aberta para conversa”;

“temos a secretaria de educação com a secretária de educação que nos auxilia. É mulher, o seu perfil é democrático, gosta de ouvir, levando um problema ela não gosta de aumentar ela vai resolvendo mesmo, de uma maneira amigável, vamos dizer assim” (G3).

G4: “tem a secretária de educação. É mulher, seu perfil é uma pessoa muito tranquila, muito serena. Ela é ótima assim na condução, ela é bem profissional, eu posso dizer dessa forma”.

As respectivas gestoras G5, G6, G7 e G8 são líderes em escolas do Estado e falam um pouco sobre a atuação da sua líder. A G5 “tenho uma assessora regional que fica na cidade de Patos. É uma mulher, é bem democrática, ela escuta, ela debate com a gente sempre que é necessário, ela vem aqui faz reuniões com todo mundo e sempre chegamos num consenso”; Para a G6: “é mulher, gerente regional, tem um perfil aberta para diálogo, é aquela pessoa de conversar”; Esclarece G7: “temos a sexta gerência, é uma mulher e seu perfil é bem dinâmica, aberta”; Já a G8 tem uma visão um pouco diferente das demais colegas de trabalho, ela diz que, “possui a Sexta Gerência em Patos, é uma mulher, ela é democrática, aberta, mas exigente, quer que seja cumprido aquilo que é determinado. Mas ela é um pouco explosiva, muitas das vezes não chega e lhe pergunta o que aconteceu, como aconteceu, já chega atacando” (G8).

De acordo com as entrevistadas a Secretária de educação do Município é caracterizada como uma pessoa mais tranquila, serena, democrática. Portanto, podemos dizer que ela exerce uma Liderança Transformacional, aquela mais democrática e que busca um ambiente de trabalho unido e motivado (ARAÚJO, 2014). As mulheres tendem a seguir um estilo de liderança democrático, pois buscam pela felicidade de todos dentro da organização (GRZYBOVSKI; BOSCARIN; MIGOTT, 2002). Já a secretária de educação do Estado é identificada como uma pessoa dinâmica, aberta, democrática. Porém, a G8 concorda em partes quando diz (Mas ela é um pouco explosiva, muitas das vezes não chega e lhe pergunta o que aconteceu, como aconteceu, já chega atacando). No entanto, para exercer uma liderança é primordial criar laços de relacionamento com sua equipe, buscar delicadeza e cortesia ao falar com as pessoas (MAXWELL, 2008).

Quando questionadas se tiveram algum problema em desempenhar seu papel de líder por ser do sexo feminino. As entrevistas afirmaram em sua maioria que “não”, argumentado que de acordo com G1 “não houve, até porque sou muito decidida e quando eu falo passo firmeza e cada um sabe suas atribuições”; Para G2 “eles já eram acostumados com direção feminina”; Já G3 e G8 foram bem diretas de que em nenhum momento foi questionada e que todos aceitavam bem o fato de ser mulher. G5 corrobora com a fala destas ao destacar que “eu sou bem aceita. Acredito que, pelo menos é o que me passam que se dão bem comigo e todos eles, inclusive os homens, porteiro, inspetor, vigia, eu não tenho nenhum problema de cunho particular, eles interagem comigo numa boa”; Já G4 ressalta que em sua instituição “desconhece algum homem a frente da escola. Todas que passaram aqui foram diretoras. Não teve nenhum diretor”; As gestoras G6 e G7 reforçam respectivamente que “nunca senti que alguém deixasse de ter respeito porque eu era mulher” e “por se tratar de educação é mais o meio feminino”. Assim, evidencia-se que as gestoras não se sentem desconfortáveis com o cargo e que não tiveram problemas em gerenciar atreladas ao fato de serem do sexo feminino. Para Farias Filho (2007) as mulheres estão dispostas a enfrentar inseguranças e divergências no ambiente de trabalho. Mostrando que são capazes e que podem dar o melhor de si para ter uma equipe motivada e satisfeita, ao mesmo tempo em que conseguem atingir os objetivos organizacionais.

Ao serem questionadas se já perceberam dificuldades ao exercer o cargo de diretora, de forma geral, por ser mulher todas as respondentes disseram que “não”. G1 expressa em sua fala que “não, eu acho até por eu ser mulher talvez seja até mais fácil, essa dinâmica da gente ser mais sensível, que a educação tem que ter muita sensibilidade e se a gente não tiver as coisas não acontecem”; G2 diz que “graças a Deus, não. Só pela idade, muitas vezes o povo se espanta, pois das gestoras eu sou a mais nova, pensam que não tem capacidade”; G3 fala que: “não até o momento, eu estou na educação há 32 anos quando fui professora também, mas até hoje não”; Já a G4, G5, G7 e G8 foram bem diretas e disseram que não enfrentaram nenhum tipo de dificuldades no cargo de direção por ser mulher. Já G6 informou que “nunca senti isso. Eu nunca percebi, se alguma vez alguém me tratou diferente só pelo fato de eu ser

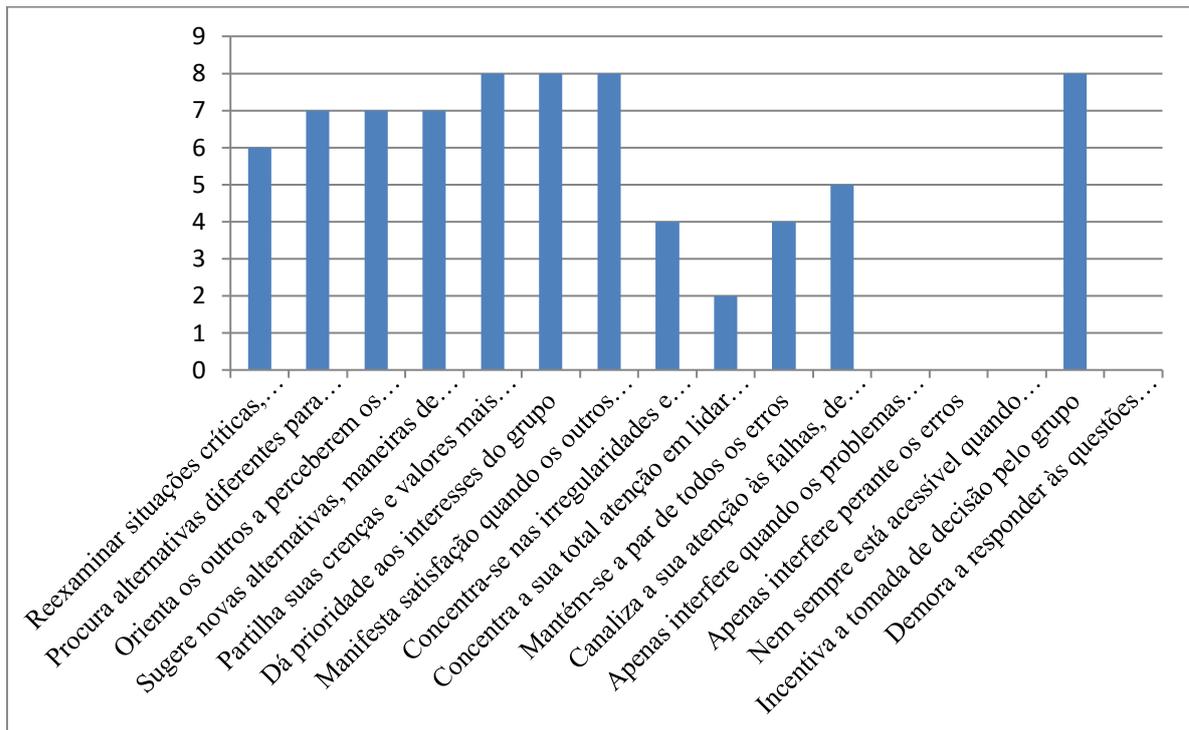
mulher. Eu acho que as pessoas às vezes tratam diferente até por outras coisas, mas por ser mulher não, acho que hoje já está bem tranquilo”. De acordo com as falas das entrevistadas observamos que as gestoras não enfrentaram dificuldades em seu cargo de liderança por serem do sexo feminino e evidenciam que seja devido a sua sensibilidade e tranquilidade em lidar com as situações, sendo evidente que a sensatez da mulher faz com que ela possa exercer uma liderança mais aberta e ao mesmo tempo consiga servir de exemplo para seus liderados (CEOLA, 2014).

A caminhada das mulheres não tem sido uma estrada fácil, mas atualmente enfrentam suas dificuldades e ganharam o seu tão sonhado espaço no mercado (FARIAS FILHO, 2007). Para tal, foi questionado as gestoras qual seria o diferencial da mulher em cargos de liderança. As entrevistadas disseram que o seu lado positivo e de maior proveito é justamente a sensibilidade, a compreensão, o saber ouvir, saber falar, saber lidar de forma carinhosa com as coisas e acontecimentos. Para as gestoras o grande diferencial da mulher é a flexibilidade de conduzir as situações do cotidiano, que segundo elas nem todos os homens compartilham dessa virtude. Como pode ser evidenciado nas falas das gestoras, para G1: “eu acho que é essa sensibilidade, eu acho que a mulher ela tem mais, não que o homem não seja sensível, mas assim a mulher é mais flexível. Então na liderança você precisa ser mais flexível porque se não você não chega ao denominador comum”; Para a G2: “posso dizer que mulher é mais compreensiva”; Diz a G3: “de início algumas pessoas pensam que por você ser mulher você não vai ter autonomia, que não vai conseguir por ser mulher e depois percebe que você é capaz igual um homem. A mulher é mais carinhosa na maneira de falar, mais compreensiva, é mais de ouvir”; Explica a G4:

“a mulher hoje tem seu espaço, a forma de conduzir, de lidar com as pessoas, a mulher é mais aberta para ouvir, porque a gente hoje não pode tá ditando regras. Acho que a gente tem que ouvir, saber ouvir, escutar, pegar opinião, sugestões e chegar no melhor para que a gente sirva bem a que a gente tá servindo” (G4).

Evidencia G5: “eu vejo assim, que a mulher é mais sensível com a questão de lidar com relacionamento, com o público em geral. Principalmente no meu caso que eu trabalho com jovens, adolescentes que hoje é muito difícil, é muita rebeldia e eu tenho essa facilidade de me relacionar com eles”; Esclarece G6: “a mulher vai aprendendo mais, vai ficando mais forte, então eu acho que ela é própria para liderança, ela já trás isso nela com o significado de ser mãe”; De acordo com G7: “o diferencial é um olhar mais apurado para as coisas, mais sensibilidade”; E para G8: “eu acho que é justamente a democracia e saber conversar, ter o manejo que muitos homens não têm. A mulher é mais sensível, emotiva”. A gestão feminina trata as pessoas de maneira leve, favorecendo os laços de relacionamento com sua equipe e buscando sempre pelo bem de todos (CEOLA, 2014).

A última questão apresentada durante a entrevista foi aberta do tipo múltipla escolha com o objetivo de identificar o perfil das gestoras entrevistadas, levando em consideração a sua personalidade. As alternativas mais marcadas foram “Partilha suas crenças e valores mais importantes”, “Dá prioridade aos interesses do grupo”, “Manifesta satisfação quando os outros correspondem às suas expectativas”, “Incentiva a tomada de decisão pelo grupo”, conforme gráfico 01.

Gráfico 01. Como você se vê

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

De acordo com o gráfico, ao se analisar as respostas, evidenciou-se que a G8 possui perfil de líder transacional, pois concentra a sua total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas, é aquele tipo de gestora que gratifica seus colaboradores em troca do cumprimento de suas atribuições. Esse tipo de líder não gosta que contestem suas ordens, apenas que as cumpram (ARAÚJO, 2014). As demais gestoras pesquisadas são classificadas no perfil de Liderança transformacional, no qual, o gestor/líder presa pela conexão e o bem de toda equipe, agindo e incentivando seus colaboradores. Esse tipo de liderança já faz parte de diversas organizações e está cada vez mais presente no dia a dia das pessoas (CRUZ, 2014).

5 CONCLUSÃO

A educação é o pilar de uma sociedade por envolver diversas atividades e responsabilidades relacionadas à gestão de uma escola. É evidente neste trabalho que a liderança é de suma importância para a gestão escolar, pois é a partir da imagem do diretor que os colaboradores irão desenvolver suas atividades corretamente, com respeito, educação e sensibilidade. Para gerenciar pessoas é preciso saber lidar com diferentes indivíduos, de opiniões e personalidades distintas, o que não é algo fácil.

Por meio dessa pesquisa identificou-se que as principais dificuldades enfrentadas pelas gestoras das escolas públicas tanto municipais quanto estaduais da cidade de Santa Luzia-PB são em relação à omissão da família em acompanhar a vida educacional de seus filhos e a falta de compromisso de alguns colaboradores efetivos. Para tal, é necessário buscar constantemente estratégias que consigam sanar esse tipo de problema, fazendo com que todos exerçam o seu real papel dentro de uma organização tão importante como é a escola ao buscar como objetivo levar educação de qualidade para todos.

No exercício da liderança, a sensibilidade, rapidez, trabalho em equipe, calma, empatia, gestão das divergências, saber se relacionar com as pessoas e buscar o bem-estar de todos, se tornaram pontos importantes para o sucesso de uma organização, permitindo com

isso que a feminilidade da mulher enquanto líder ganhe espaço organizacional e que a figura da liderança feminina alcance seu desenvolvimento pessoal e profissional, dando o melhor de si para atingir os objetivos comuns. Especificamente para as gestoras públicas analisadas estas demonstraram-se dispostas a solucionar com garra, determinação e força de vontade todos os problemas que possam vir a existir na instituição, uma vez que estas não se esquivam de tomar decisões embora mais duras, mas que tenham um fim efetivo na resolução da situação, pois sabem o seu real valor e o cargo em que estão ocupando.

Como limitação deste estudo destaca-se a pouca disponibilidade de tempo de alguns gestores uma vez que as entrevistas foram feitas no próprio local de trabalho destas. Para estudos futuros propõe-se que seja feita discussões sobre a gestão escolar no contexto público x privado, evidenciando a liderança feminina e enaltecendo o poder da mulher e suas fortes características.

Por fim, considera-se que as gestoras tem demonstrado saber lidar com os problemas, sempre buscando estratégias para sanar as dificuldades, estando dispostas a enfrentar o que for para mostrar que são capazes e que podem ser grandes líderes, apesar de nenhuma das entrevistadas terem enfrentado quaisquer problemas por serem do sexo feminino.

REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA IBGE NOTÍCIAS, 2018. **No dia da mulher, estatísticas sobre trabalho mostram desigualdade.** 10 de abr. de 2018. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/20287-no-dia-da-mulher-estatisticas-sobre-trabalho-mostrar-desigualdade>>. Acesso em: 05 de nov. de 2019.
- ALMEIDA, Maria Cristina Pereira de. **Liderança escolar e satisfação com o líder: uma relação possível?** /. 147 f. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Educação e Ciências, 2012.
- ARAÚJO, Rejaine Nélia de. **Estilos de liderança e o desempenho dos liderados.** Rejaine Nélia de Araújo. – Belo Horizonte, 2014.
- BALULA, P. A. A. G. **Perspectivas e contributos de uma liderança no feminino.** 2012. 209 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Educação) – Universidade Católica Portuguesa, Viseu, 2012.
- CEOLA, Mariana. **Liderança feminina na realidade social brasileira/Mariana Ceola.** Fundação Educacional do Município de Assis - FEMA - Assis, 2014.
- CRUZ, Ana Paula Capuano da. **Estilo de liderança, sistema de controle gerencial e inovação tecnológica: papel dos sistemas de crenças, interativo, diagnóstico e de restrições / Ana Paula Capuano da Cruz.** – São Paulo, 2014.
- FARIAS FILHO, José Gomes de. **Liderança feminina na administração pública.** 114 f. Dissertação de Mestrado – Campina Grande, PB. Universidade Estadual da Paraíba – UEPB, 2007.
- FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa / Uwe Flick; trad. Sandra Netz.** – 2.ed. – Porto Alegre : Bookman, 2004.
- GIL, Carlos Antônio. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. Ed - São Paulo: Atlas, 2008.
- GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.35, n.2, p. 57-63, mar/abr. 1995.
- GÓIS, Carina Sequeira. **Lideranças transformacional, transacional e laissez-faire – um estudo de caso.** 142f. Dissertação de Mestrado. Escola Superior de Educação Almeida Garrett – Lisboa, 2011.
- GRZYBOVSKI, Denize; BOSCARIN, Roberta; MIGOTT, Ana Maria Bellani. **Estilo feminino de gestão em empresas familiares gaúchas.** Revista de Administração Contemporânea, 2002.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração / Antonio Cesar Amaru Maximiano.** – 5. ed. rev. e ampl. – São Paulo: Atlas, 2000.

MAXWELL, John C., **O livro de ouro da liderança: o maior treinador de líderes da atualidade apresenta as grandes lições de liderança que aprendeu na vida.** Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MENESES, Natalia Eliza Oliveira. **Liderança feminina: os desafios da mulher no mercado empresarial brasileiro.** Revista Diálogos Acadêmicos - Fortaleza, 2015.

MUNHOZ, Gláucia de Souza. **Quais as contribuições que o estilo feminino de liderança traz para as organizações Empreendedoras?** Anais do I EGEPE, p. 164-176, out./2000.

NASCIMENTO, Cleonice Nazaré do. **A mulher no mercado de trabalho e na liderança das organizações: uma análise bibliométrica no campo da administração.** 2015. 162 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2015.

PEREIRA, Diulneia Granja; MARCHI, Adriela de. **Liderança Transformacional e Comprometimento Organizacional: um ensaio teórico sobre essa relação.** Revista das Faculdades Integradas Vianna Júnior – Juiz de Fora, MG, 2015.

ROBBINS, Stephen P., 1943- **Comportamento organizacional** / Stephen P. Robbins ; tradução técnica Reynaldo Marcondes. – 11.ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.** In: SILVA, A. B.; GODOI, C.K.; MELO, R. (org) São Paulo : Saraiva, 2006.

SOUZA, Angelo Ricardo de. **Perfil da gestão escolar no brasil.** 2007. 333 f. Tese (Doutorado em Educação) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007.

TONANI, Adriana Venturim. **Gestão Feminina - Um diferencial de liderança mito ou nova realidade.** Agosto/2011. VII Congresso Nacional Excelência em Gestão.

APÊNDICE 01- ROTEIRO DE ENTREVISTA

Questões

1. Dados sociodemográficos:
Idade-
Estado civil-
Formação acadêmica-
Tempo de atuação no cargo-
Renda-
Quantidade de subordinados-
2. Em seu cargo quais as suas principais atribuições? Você assume outras fora estas que citou?
3. O que é liderança para você?
4. Quais características de líder você se atribuiria?
5. Quantas pessoas estão sobre sua supervisão atualmente?
6. Quais os maiores desafios/dificuldades profissionais você enfrentou ou ainda enfrenta na gestão escolar?
7. Quais estratégias/ ações você utiliza para sanar esses desafios?
8. Para você quais são os desafios de liderar sua equipe de trabalho?
9. Possui um gestor acima de você que possa lhe orientar? É homem ou mulher? Qual o perfil de liderança deste?
10. Houve algum problema com seus liderados devido você ser mulher?
11. Você consegue perceber certa dificuldade ao exercer o cargo de diretora de forma geral por ser do sexo feminino? Quais?
12. Para você qual o diferencial da mulher em cargos de liderança?
13. Você se vê mais como alguém que? (pode marcar mais de uma alternativa)
 - () Reexamina situações críticas, questionando-as se são apropriadas.
 - () Procura alternativas diferentes para solucionar os problemas.
 - () Orienta os outros a perceberem os problemas por diferentes ângulos.
 - () Sugere novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades.
 - () Partilha suas crenças e valores mais importantes
 - () Dá prioridade aos interesses do grupo
 - () Manifesta satisfação quando os outros correspondem às suas expectativas
 - () Concentra-se nas irregularidades e erros cometidos
 - () Concentra a sua total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas
 - () Mantém-se a par de todos os erros
 - () Canaliza a sua atenção às falhas, de forma a atingir os padrões esperados
 - () Apenas interfere quando os problemas se tornam sérios
 - () Apenas interfere perante os erros
 - () Nem sempre está acessível quando necessitam
 - () Incentiva a tomada de decisão pelo grupo
 - () Demora a responder às questões urgentes que lhe são colocadas

ANEXO 01 – TERMO DE ESCLARECIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado (a),

Você está sendo convidado (a) a participar de uma pesquisa com perguntas objetivas. Antes de concordar em participar desta pesquisa, é muito importante que você compreenda as informações e instruções contidas neste documento. A problemática da pesquisa consiste em Analisar como as gestoras da rede pública de ensino municipal e estadual da cidade de Santa Luzia-PB enfrentam os desafios profissionais em cargos de liderança.

A participação na pesquisa não representará qualquer risco de ordem psicológica para você. Os sujeitos da pesquisa não serão identificados em nenhum momento. O estudo possui finalidade de pesquisa, e os dados obtidos serão divulgados seguindo as diretrizes éticas da pesquisa, assegurando, assim, a privacidade do entrevistado. Trata-se apenas de uma pesquisa de opinião e que não pretende causar constrangimento ou desconforto ao sujeito, durante a participação.

Ciente, das informações contidas neste documento confirmo a participação voluntário/a, nesta pesquisa. Sei que não tendo benefícios diretos em participar, mas indiretamente estou contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

Assinatura do entrevistado (a)

Desde já agradecemos pela sua participação.

Atenciosamente,

Halana Bárbara Santos
Pesquisadora responsável
E-mail do pesquisador: halanabarbara17@gmail.com